



Titre: Processus intégré de gestion des réclamations pour la gestion des projets
Title:

Auteur: Thibaut Toupin
Author:

Date: 2016

Type: Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

Référence: Toupin, T. (2016). Processus intégré de gestion des réclamations pour la gestion des projets [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal]. PolyPublie.
Citation: <https://publications.polymtl.ca/2193/>

 **Document en libre accès dans PolyPublie**
Open Access document in PolyPublie

URL de PolyPublie: <https://publications.polymtl.ca/2193/>
PolyPublie URL:

Directeurs de recherche: Robert Pellerin
Advisors:

Programme: Maîtrise en génie industriel
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

PROCESSUS INTÉGRÉ DE GESTION DES RÉCLAMATIONS POUR LA GESTION DES
PROJETS

THIBAUT TOUPIN

DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUE ET DE GÉNIE INDUSTRIEL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION

DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES

(GÉNIE INDUSTRIEL)

JUILLET 2016

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé :

PROCESSUS INTÉGRÉ DE GESTION DES RÉCLAMATIONS POUR LA GESTION DES
PROJETS

présenté par : TOUPIN Thibaut

en vue de l'obtention du diplôme de : Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

M. JOANIS Marcelin, Ph. D., président

M. PELLERIN Robert, Ph. D., membre et directeur de recherche

M. ARMELLINI Fabiano, D. Sc., membre

DÉDICACE

A mes grands-parents

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué chacun à leurs niveaux à l'aboutissement de cette maîtrise, qui s'est avérée très enrichissante pour mon développement personnel et professionnel.

Je souhaiterais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Monsieur Robert Pellerin qui m'a accueilli au sein de la chaire de recherche Jarislawski/SNC-Lavalin et qui m'a offert encadrement et support tout au long de mon parcours à Polytechnique Montréal. Son expertise et ses conseils ont été des éléments déterminants pour la réalisation de ce travail. Le financement reçu de la part de la chaire de recherche fut grandement apprécié puisqu'il m'a permis de me concentrer à plein temps sur mes études et ce projet.

Je tiens également à remercier chaleureusement Nathalie Perrier pour toute son aide lors de la réalisation de mon projet de recherche. Grâce à son expérience et à ses remarques toujours précieuses, elle m'a épaulé constamment lors de cette maîtrise.

Je tiens aussi à remercier le personnel de l'entreprise ABC que j'ai pu rencontrer à plusieurs reprises lors de ce projet. Le temps qui m'a été accordé par ces personnes m'a permis de mieux appréhender les enjeux de l'entreprise et fut essentiel pour la réalisation de ce travail de recherche.

Je dois donner aussi une mention spéciale à tous les membres de l'équipe de Monsieur Pellerin : Adrien, Fadwa, Alizée, Tomàs, Kaouthar et Sergio que j'ai eu le plaisir de fréquenter durant mon projet et qui a permis d'avoir une ambiance de travail agréable au sein de la chaire.

Sur une note plus personnelle, j'aimerais saluer mon frère, ma sœur et mes cousins qui sont très chers à mes yeux et dont la réalisation de ce projet aurait été beaucoup plus difficile sans leur soutien constant malgré la distance nous séparant. Et finalement, je souhaiterais terminer ces remerciements en remerciant mes parents qui m'ont toujours soutenu lors de mes études et qui m'ont permis de vivre des moments fantastiques lors de cette aventure montréalaise.

RÉSUMÉ

Les projets de construction se déroulent rarement comme cela était prévu initialement. En effet, des évènements vont entraîner des complications dans la mise en œuvre du projet lors des différentes phases du projet, de l'avant-projet jusqu'à sa fermeture.

Parmi ces complications, on retrouve constamment l'apparition de changements qui par définition peuvent modifier la conception, les spécifications techniques, les conditions contractuelles, etc. Parfois, il arrive que ces changements entraînent des conflits entre les deux parties d'un contrat. Ce conflit, si aucun accord à l'amiable ne peut être trouvé, peut entraîner éventuellement une réclamation. Ces réclamations sont devenues monnaie courante lors des projets de construction et nécessitent des sommes très importantes pour pouvoir les gérer efficacement.

Reconnaissant l'importance des réclamations dans l'exécution des projets, l'objectif de cette recherche est de développer un processus de gestion des réclamations intégré avec les processus courants de gestion des changements dans le but de faciliter et de raccourcir le temps de traitement des réclamations. Nous nous concentrons ici uniquement sur les réclamations opposant le maître d'œuvre et son client. Pour cela, nous avons présenté les différents travaux réalisés sur le sujet de la gestion des réclamations dans le but de mettre en évidence l'absence de travaux développant un processus intégré de gestion des réclamations en lien avec la gestion des changements. À partir de ce constat, nous avons analysé et mené un diagnostic des processus au sein d'une entreprise ABC. À partir de ce diagnostic, nous avons été capables de mettre en évidence des problèmes sources qui servent de base de travail pour le développement d'un processus intégré de gestion des réclamations. Le processus conçu utilise les activités de gestion des changements pour identifier et documenter les réclamations potentielles. Grâce à ces activités proactives de gestion des réclamations, le maître d'œuvre pourra faciliter le travail à venir de l'équipe de gestion de la réclamation si l'une des réclamations potentielles identifiées lors de l'exécution voit le jour. Cette proposition fut analysée par différents moyens, dont la contribution d'un expert du domaine qui a analysé la faisabilité et les impacts potentiels du processus proposé.

ABSTRACT

Major construction projects rarely proceed as originally intended. Indeed, events will cause complications throughout the project execution, from the draft proposal to the project's closure.

Among these complications, we constantly find the occurrence of changes, which by definition can change the design, the technical specifications, the contract conditions, etc. Sometimes, it happens that these changes create conflicts between both parties of the contract which may not be resolved in a timely manner. If no agreement can be found, the conflict may eventually lead to a formal claim. These claims have become commonplace in large construction projects and require a very large amount of money to manage them effectively.

Recognizing the importance of construction claims in the execution of major projects, the goal of this research is to establish a claims management process integrated with the current process of change management in order to facilitate and shorten the claim managing processing time. We focus here only on claims between the prime contractor and the customer. For this purpose, we presented the literature related to construction claims management in order to highlight the lack of contributions in proposing an integrated process of claims management in connection with change management. Based on our observations, we analyzed and conducted a diagnostic of the process of a business partner. From this analysis, we were able to identify the main issues which will serve as a working base for the development of an integrated management process claims. The designed process uses change management activities to identify and document potential claims. Through these proactive activities of claims management, the prime contractor will facilitate the future work of the claim management team if one of the potential claims identified materializes. This proposed process was approved by various means, including the judgment of an expert of the partner company who analyzed the feasibility and the potential impacts of the proposed process.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	III
REMERCIEMENTS	IV
RÉSUMÉ.....	V
ABSTRACT	VI
TABLE DES MATIÈRES	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
LISTE DES FIGURES.....	XII
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	XIII
LISTE DES ANNEXES.....	XIV
CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 2 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	4
2.1 Introduction	4
2.2 Description des objectifs de recherche.....	4
2.3 Description de la méthodologie.....	5
2.3.1 La revue de littérature	7
2.3.2 Analyse de l'existant	9
2.3.3 Conception du processus	11
2.3.4 Validation	12
2.4 Conclusion.....	13
CHAPITRE 3 REVUE DE LITTÉRATURE	14
3.1 Introduction	14
3.2 La réclamation.....	14
3.2.1 Définition	15

3.2.2	Différences de vocabulaire.....	16
3.2.3	Les causes principales des réclamations	17
3.2.4	La présentation et la défense d'une réclamation	19
3.3	Processus de gestion des réclamations	25
3.3.1	Le processus de gestion des réclamations	25
3.3.2	Revue des travaux de recherche sur le thème des réclamations.....	30
3.4	La gestion des changements.....	32
3.5	Interactions entre la gestion des réclamations et la gestion des changements	35
3.6	Revue critique de la littérature	37
CHAPITRE 4	ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT	41
4.1	Le processus de gestion des réclamations	41
4.2	Diagnostic du processus	46
CHAPITRE 5	RECOMMANDATIONS ET PROCESSUS PROPOSÉ.....	51
5.1	Recommandations	51
5.1.1	L'absence de documents officialisés pour la gestion des réclamations (PS1)	51
5.1.2	Absence d'activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution (PS2).....	52
5.1.3	Absence d'information sur le déroulement du projet à la disposition immédiate de l'équipe de gestion de la réclamation (PS3).....	52
5.1.4	Communication défaillante entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion de la réclamation (PS4).....	53
5.1.5	Non-respect des procédures de communication et de référencement des documents (PS5).....	54
5.1.6	Absence d'identification des documents lors de l'exécution dans un objectif de gestion des réclamations (PS6)	54

5.1.7	Bilan	55
5.2	Les conditions actuelles pour l'établissement d'un processus intégré de gestion des réclamations.....	57
5.2.1	Le processus de gestion des changements d'envergure	57
5.2.2	L'intégration actuelle du processus de gestion des réclamations dans l'exécution du projet.....	62
5.3	Processus proposé	62
5.3.1	La création d'un poste de responsable de la gestion des réclamations potentielles ...	64
5.3.2	La création d'un formulaire de réclamation potentielle	64
5.3.3	Identification d'une réclamation potentielle	65
5.3.4	Analyse de la réclamation potentielle	70
5.3.5	Documentation de la réclamation potentielle.....	71
5.3.6	Vérifier le respect des facteurs de succès.....	72
5.3.7	Impact sur le processus de gestion des réclamations	73
CHAPITRE 6	ANALYSE DU PROCESSUS PROPOSÉ	76
6.1	Analyse par la résolution des problèmes sources.....	76
6.1.1	L'absence de documents officialisés pour la gestion des réclamations (PS1)	76
6.1.2	L'absence d'activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution (PS2).....	77
6.1.3	L'absence d'informations sur le déroulement du projet à la disposition immédiate de l'équipe de gestion de la réclamation (PS3).....	78
6.1.4	Communication défailante entre l'équipe de gestion de projet et l'équipe de gestion de la réclamation (PS4)	79
6.1.5	Non-respect des procédures de communication et de référencement des documents (PS5).....	79

6.1.6	L'absence d'identification des documents lors de l'exécution dans un objectif de gestion des réclamations (PS6)	80
6.1.7	Bilan de résolution des problèmes sources	81
6.2	Analyse du processus proposé par un expert	83
6.3	Conclusion.....	84
CHAPITRE 7 CONCLUSION		85
BIBLIOGRAPHIE		88
ANNEXES		91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Plan de concepts pour la recherche d'articles en gestion des réclamations	8
Tableau 2.2 Plan de concepts pour la recherche d'articles en lien avec la gestion des réclamations et la gestion des changements	9
Tableau 3.1 Liste des contributions principales présentes dans la littérature	38
Tableau 5.1 Liste des recommandations associées à chaque problème source	56

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Méthodologie de recherche suivie	7
Figure 2.2 Étapes pour l'analyse de l'existant	9
Figure 3.1 Schéma de la relation entre les intervenants dans un projet	15
Figure 3.2 Différences de vocabulaire sur le thème des réclamations (adapté de Tochaiwat et Chovichien (2004))	16
Figure 3.3 Éléments à prouver pour présenter ou défendre une réclamation (inspiré de Hudon (2015)).....	21
Figure 3.4 Processus global pour le traitement des réclamations	26
Figure 3.5 Étapes du processus global de gestion des réclamations (adapté de Bramble et Cipollini (1995) et Menassa et Mora (2007)).....	27
Figure 3.6 Processus générique de gestion des réclamations issu de la littérature	29
Figure 3.7 Processus de changement d'ingénierie (adapté de Lee, H. J. et al. (2006))	34
Figure 3.8 Processus de gestion des changements (adapté de (Jarratt et al., 2005)).....	34
Figure 3.9 Schéma critique de la revue de littérature.....	40
Figure 4.1 Processus de gestion des réclamations — Entreprise ABC	45
Figure 4.2 Diagnostic du processus de gestion des réclamations - Analyse cause à effet	47
Figure 5.1 Processus de gestion des changements - Entreprise ABC	60
Figure 5.2 Intégration actuelle du processus de gestion des réclamations dans le processus de gestion des changements	61
Figure 5.3 Processus intégré de gestion des réclamations	63
Figure 6.1 Impact du processus intégré de gestion des réclamations sur les problèmes sources...	82

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AC	Avis de Changement
ACP	Avis de modification au projet
AMC	Avis de modification à la conception
AMP	Avis de modification potentielle
ARP	Avis de réclamation potentielle
BPR	Business Process Reengineering
DRM	Design Research Methodology
EPC	Event-driven Process Chain
EPCM	Engineering, Procurement and Construction Management
FCS	Facteur Critique de Succès
PMI	Project Management Institute
RT	Rapport de tendance

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A — PROCESSUS GLOBAL DE GESTION DES CHANGEMENTS — ENTREPRISE

ABC.....	91
----------	----

CHAPITRE 1 INTRODUCTION

Les projets d'ingénierie sont caractérisés par une importante complexité due à leur taille, au nombre d'intervenants, aux relations entre les activités ainsi qu'aux incertitudes techniques durant les différentes phases du projet. Cette complexité associée au caractère unique du projet crée de nombreuses incertitudes qui seront levées au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ce contexte favorise l'apparition de demandes de changements, de modifications contractuelles et d'écarts par rapport au plan initial. En effet, toutes ces modifications du plan ou des objectifs initiaux sont des sources éventuelles de réclamations. Dans le cadre d'un projet, on identifie la réclamation comme étant l'action de solliciter l'autre partie afin de réclamer une compensation faisant suite à des tâches non prévues initialement. La compensation peut être financière dans le cas où l'activité additionnelle a entraîné un surcoût, mais peut aussi être temporelle permettant de décaler la date de fin du projet.

Savoir gérer les réclamations est primordial pour la rentabilité du projet. Les changements et les problèmes d'exécution sont systématiques pour les projets comme ceux sur lesquels ce mémoire porte, ce qui va engendrer ultérieurement des réclamations. Donc, si l'on ne peut pas éviter intégralement l'apparition des réclamations, il faut savoir les contrôler. En effet, une mauvaise gestion des réclamations peut entraîner des retards et des coûts supplémentaires importants qui vont se développer surtout lorsque les deux entreprises ne sont pas capables de trouver un accord à l'amiable pour la réclamation en question. Le délai de traitement de la réclamation va avoir des répercussions directes et indirectes sur les activités du projet et peut par conséquent engendrer des retards et une augmentation des coûts du projet. Il est donc souhaitable pour les deux camps de trouver un accord le plus rapidement possible afin d'éviter les étapes ultimes et onéreuses de la gestion des réclamations. Ainsi, Semple, Hartman et Jergeas (1994) mettent en évidence que la large majorité des réclamations entraînent des retards, pouvant dans certains cas atteindre le double du temps initialement prévu pour le projet. Cheeks (2003) présente lui des travaux de recherche statistiques sur les coûts impressionnants des réclamations aux États-Unis et au Canada :

- (1) 50 % des réclamations constituent un coût additionnel de 30 % par rapport au prix original du contrat ;
- (2) 33 % des réclamations visent un montant jusqu'à au moins 60 % du coût original du contrat ;
- et (3) dans certains cas la valeur des réclamations peut être aussi importante que le coût original du contrat.

On comprend donc l'impact important que peuvent avoir les réclamations dans un projet de construction. Il est donc nécessaire de développer des méthodes, processus et outils afin de gérer au mieux les réclamations qui sont devenues monnaies courantes dans les projets de construction.

Or, la majorité des entreprises ne considèrent pas la gestion des réclamations comme une fonction importante de la gestion de projet. L'une des raisons du désintérêt des entreprises pour la gestion des réclamations vient de la difficulté de généraliser les processus et les techniques de gestion des réclamations pour tous les projets de l'entreprise. Chaque projet a un contrat qui va différer des précédents et les modalités peuvent déjà prendre en considération la procédure pour l'indemnisation des changements. Donc, selon le contrat signé, la gestion des réclamations peut être plus ou moins encadrée. Lorsque la gestion des réclamations est intégrée dans la mentalité de l'entreprise, elle est surtout vue comme une activité légale qui se limite aux phases finales du projet : « Conventionnellement la résolution des réclamations commence après l'achèvement du projet. » (Shin & Molenaar, 2000) Que cela soit les fournisseurs, les sous-traitants ou le client, chaque entreprise a pris l'habitude lors de son bilan de projet de regarder si les problèmes ayant eu lieu lors de l'exécution ont tous été traités ou s'ils nécessitent une réclamation. Il n'est donc pas rare que des problèmes soient traités en cours de projet, mais que la négociation financière pour le dédommagement de ces changements se fasse à la fin du projet par l'intermédiaire d'une réclamation. Cette incapacité actuelle des entreprises à traiter en temps opportun les réclamations s'explique donc par un manque d'activités et d'outils de gestion des réclamations en place dans les entreprises, par un manque d'identification des réclamations potentielles lors de l'exécution, mais aussi par une gestion documentaire trop écartée du domaine particulier des réclamations. En effet, les entreprises documentent leur projet surtout à des fins de gestion du risque et de conservation légale des documents et non pas pour pouvoir faire face ou solliciter une réclamation. Or l'identification, la récolte d'informations et la gestion documentaire sont des phases importantes de la gestion des réclamations que l'on va aussi chercher à exploiter dans ce mémoire. Présenter des étapes proactives de gestion des réclamations avant la fermeture du projet pourrait permettre d'éviter les surcoûts et les retards associés aux réclamations dans les activités de clôture du projet.

Au contraire des réclamations, il existe beaucoup de domaines de gestion de projet qui ont été très étudiés dans littérature et qui peuvent présenter un intérêt pour aider à la gestion des réclamations. Parmi ces domaines, la gestion des changements est une activité qui est connue et développée depuis longtemps par les entreprises de la construction et qui ont de fortes interactions avec la

gestion des réclamations puisqu'il a été prouvé de multiples fois que les changements non résolus sont l'une des causes principales de réclamation : « Bien que les clauses de contrats pour les changements soient pratiquement universelles et invoquées dans presque tous les projets, les changements sont parmi les plus grandes causes de réclamations dans les projets de constructions. » (Werderitsch & Krebs, 2000) Ainsi, les entreprises qui ont développé des outils et des processus dans ce sens vont identifier, documenter et analyser les changements, et certains de ces travaux peuvent être utiles pour la gestion des réclamations futures.

À partir des problèmes récurrents relevés dans les entreprises, on comprend mieux l'intérêt d'une gestion structurée des réclamations. Elle a pour objectif de faciliter et de réduire le temps entre l'identification de l'évènement problématique et l'accord sur la réclamation, mais aussi de tout faire pour éviter la phase ultime d'une réclamation c'est-à-dire le litige judiciaire qui donne lieu aux coûts les plus importants. Donc l'objectif de ce mémoire de recherche est de développer un processus intégré de gestion des réclamations en lien avec les activités de gestion de projet déjà existantes.

Pour mener à bien ce projet, nous allons détailler les objectifs et la méthodologie de notre projet avant de présenter une revue de littérature complète sur le sujet de la gestion des réclamations ainsi que sur son interaction avec d'autres thèmes de la gestion de projet. Ce chapitre va nous permettre de confirmer les lacunes qui pourront par la suite se transformer en opportunités de recherche pour ce mémoire. Ensuite, nous allons nous intéresser aux processus actuellement en place dans l'entreprise partenaire que l'on nommera par la suite entreprise ABC. Suite à la modélisation de ces processus, nous serons capables d'émettre une critique et d'identifier des problèmes sur lesquels nous allons travailler afin de développer un processus intégré de gestion de réclamations lors du Chapitre 5. Ce processus développé sera validé par la suite par différentes techniques. Enfin, nous finirons ce mémoire par un chapitre de conclusion qui présentera une discussion constructive sur l'envergure de ce travail et sur les opportunités de recherche qui peuvent en découler.

CHAPITRE 2 OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 Introduction

Après avoir effectué un tour d'horizon des travaux existant sur le sujet de la gestion des réclamations, nous sommes maintenant capables de préciser nos objectifs de recherche qui vont nous permettre de répondre à la problématique industrielle. Ensuite, la méthodologie de recherche choisie sera présentée.

2.2 Description des objectifs de recherche

Dans le premier chapitre, nous avons mis en évidence la problématique industrielle liée aux réclamations dans les projets de construction. Puis, à partir des lacunes identifiées dans la littérature et des commentaires reçus par des employés de l'entreprise ABC, il nous a permis de présenter la question générale de la recherche :

Peut-on améliorer le processus de gestion des réclamations d'une grande entreprise de génie-conseil en l'intégrant aux processus de gestion de projet actuels ?

Pour répondre à cette question générale de recherche, il va tout d'abord falloir s'intéresser aux différents processus de gestion de projet déjà en place puis effectuer des modifications dans le processus actuel de gestion des réclamations de l'entreprise ABC. Liées à cela, deux sous-questions essentielles vont déboucher pour nous aider à répondre à la question de recherche générale :

Quel processus de gestion de projet s'adapte le mieux à l'intégration d'activités de gestion des réclamations ?

À partir de quel moment dans les processus de gestion de projet est-il possible d'agir pour identifier et documenter une possible réclamation ?

Ainsi, l'objectif général de ce travail de recherche est de se baser sur la littérature et sur l'analyse des problèmes rencontrés par l'entreprise ABC afin d'améliorer sa façon de faire et son processus actuel de gestion de réclamations. Cet objectif principal nécessite une précision quant à l'envergure

du travail de recherche, c'est pourquoi il est nécessaire de présenter les objectifs spécifiques de ce projet :

Objectif 1 : Analyser le processus actuel de gestion des réclamations

Objectif 2 : Identifier les pistes de solutions pour l'amélioration du processus de gestion des réclamations

Objectif 3 : Intégrer le processus de gestion des réclamations dans un processus formel de gestion de projet

Objectif 4 : Valider la qualité et la faisabilité du processus dans un contexte industriel

Ces quatre objectifs établis à cet instant vont nous permettre d'organiser le reste de notre travail de recherche. Ainsi, en suivant ces objectifs un à un, nous serons capables de répondre à la question générale de recherche ainsi qu'aux deux sous-questions associées. D'ailleurs, la contribution finale de ce travail est de donner un diagnostic précis des processus en place dans l'entreprise ABC et de développer un processus intégré de gestion des réclamations.

2.3 Description de la méthodologie

Cette section vise à détailler la méthodologie que nous avons adoptée pour mener à bien ce projet de recherche. La méthodologie choisie, présentée à la Figure 2.1, repose sur quatre étapes principales qui seront détaillées par la suite et qui correspondent aux différents chapitres de ce mémoire de maîtrise.

Pour pouvoir mener à bien ce projet en développant un processus intégré de gestion des réclamations, l'intégration complète du chercheur dans l'entreprise ABC se présentait comme la solution optimale. Mais malheureusement, la contrainte de temps ainsi que le caractère sensible du sujet ne permettaient pas cette intégration au sein des équipes de gestion des réclamations de la compagnie afin de récolter les données nécessaires pour suivre une méthodologie expérimentale quantitative ou pour mener une étude de cas.

Parmi les autres méthodologies suivies par les chercheurs se penchant sur la transformation de processus d'affaires, on retrouve essentiellement des méthodologies basées sur des approches de recherche intervention ou de recherche par conception (DMR). Or, le caractère confidentiel des

données ne permettait pas de recourir à des méthodologies de recherches qualitatives expérimentales collaboratives telles que la recherche intervention (Cappelletti, 2010). La méthodologie DMR ne s'adapte pas non plus totalement à ce contexte de recherche puisque les activités de validation préconisées par Blessing et Chakrabarti (2009) nécessitent l'utilisation de techniques quantitatives, impossible à mettre en place pour ce projet.

Afin de s'adapter à cette situation, nous avons focalisé notre attention sur une approche de réingénierie des processus que l'on retrouve sous l'appellation *Business Process Reengineering* (BPR) et en particulier la méthodologie BPR développée par Kettinger, Teng et Guha (1997) qui est l'objet d'une étude approfondie des différentes méthodologies de BPR présentes dans la littérature et dans les compagnies de conseil spécialisé dans ce domaine. Cependant, la méthodologie préconisée par Kettinger et al. (1997) ne s'adapte pas forcément au domaine de la recherche puisqu'elle a été développée surtout pour les entreprises souhaitant développer leurs processus et pour conseiller les compagnies de conseils spécialisées dans ce domaine. Pour répondre à cette problématique, plusieurs chercheurs ont utilisé une méthodologie de recherche pour le développement de processus d'affaires bonifiant l'approche DMR traditionnelle préconisée par Blessing et Chakrabarti (2009) en y ajoutant des outils de réingénierie de processus, dont la modélisation de processus et l'établissement de diagnostic quantitatif, pour guider et mesurer les changements introduits par les chercheurs ((Poudelet, Chayer, Margni, Pellerin, & Samson, 2012) ; (Lemieux, Lamouri, Pellerin, & Tamayo, 2015) ; (Hamon, 2015) ; (Couturier, 2014)). Ainsi, cette méthodologie adaptée à la recherche en génie permet de guider les chercheurs grâce à des outils et des activités précises permettant d'avoir des résultats non biaisés et répétables lors du développement de nouveaux processus.

La Figure 2.1 permet de visualiser la méthodologie de recherche qui va être suivie lors de ce projet et dont les étapes sont les suivantes :

- La revue de littérature : Cette première section permet de clarifier le sujet global des réclamations mis en évidence lors du premier chapitre. En faisant une revue des contributions des chercheurs sur ce sujet, cette section va permettre de confirmer un sujet précis et de valider la pertinence de la problématique. (Chapitre 3)
- L'analyse de l'existant : Nous allons baser cette section sur une analyse empirique des processus en place dans la compagnie. À partir des rencontres effectuées et des documents

transmis, cette section va permettre d'analyser le fonctionnement actuel de l'entreprise et d'en établir un diagnostic. (Chapitre 4)

- Conception du processus : Cette section consiste en la création du processus intégré de gestion des réclamations à partir du diagnostic établi à la section précédente. (Chapitre 5)
- Validation : La dernière section permet de vérifier que le processus proposé lors de la section précédente répond positivement aux lacunes identifiées lors de l'analyse de l'existant. Dans le contexte de ce projet, la dénomination de « Validation » est trop forte par rapport aux travaux effectués, nous allons donc nommer cette section : analyse du processus proposé. (Chapitre 6)

La méthodologie employée pour chacune de ces étapes sera détaillée dans les sections suivantes.

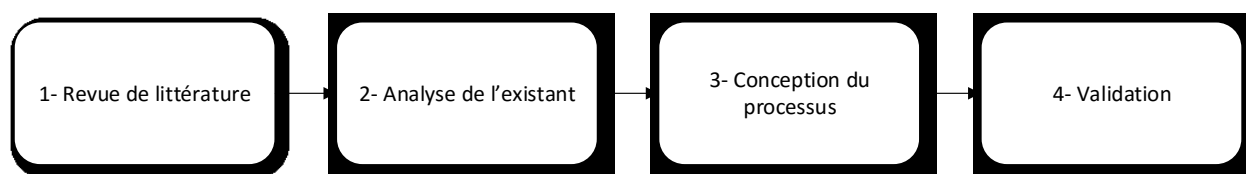


Figure 2.1 Méthodologie de recherche suivie

2.3.1 La revue de littérature

Afin de s'assurer d'avoir une connaissance complète des sujets que nous allons traiter dans ce mémoire et dans le but de pouvoir donner une vision critique des avancées présentes dans la littérature, nous avons mis en place une organisation pour mener à bien cette revue de littérature. Les recherches ont été effectuées grâce principalement à la base de données de la bibliothèque de l'École Polytechnique de Montréal puis complétée par les bases de données suivantes : Compendex, ProQuest, WebofSciences et GoogleScholar.

Notre revue de littérature porte d'abord sur les travaux réalisés dans le domaine de la gestion des réclamations et en particulier les processus développés par les auteurs. La stratégie de recherche développée sur ce sujet reprenait le plan de concept visible au Tableau 2.1.

Les articles sélectionnés grâce à cette stratégie de recherche, on fait l'objet d'un tri afin de conserver uniquement ceux qui traitaient des réclamations dans le domaine de la construction. Les articles jugés comme pertinents permettent alors de détailler les différentes visions de la littérature en ce qui concerne le processus de gestion des réclamations et de valider un processus générique de gestion des réclamations qui va nous être utile tout au long de ce projet. Ensuite, les articles ont été catégorisés afin d'avoir séparément les articles de revue de littérature, les articles qui traitent du processus ou des activités de ce processus et les articles qui développent des techniques et outils pour la gestion des réclamations.

Tableau 2.1 Plan de concepts pour la recherche d'articles en gestion des réclamations

Concept #1 Modélisation	Concept #2 Processus	Concept #3 Gestion des réclamations	Concept #4 Gestion de projet
modeling modelling mapping cartography diagram schematic	administrative process business process working process flow process modus operandi	claim management dispute conflict management construction claim	project management

Ensuite, la première section de littérature a mis en évidence l'intérêt de la gestion des changements pour l'interaction avec les réclamations. Nous avons donc établi une nouvelle recherche d'articles sur le domaine de la gestion des changements afin de comprendre le fonctionnement de ce processus selon la littérature. Pour cela, nous avons alors remplacé le concept #3 lié à la gestion des réclamations dans le Tableau 2.1 par celui de la gestion des changements avec les termes suivants : construction change management ; engineering change ; scope change ; change ; alteration ; et variation.

À partir des articles récoltés par ces deux stratégies de recherche, nous avons pu relever certains articles qui traitaient du sujet des réclamations en lien avec la gestion des changements. Mais il est nécessaire de faire une dernière recherche à partir du plan de concept développé dans le Tableau 2.2 afin de trouver précisément les articles traitant des processus de gestion des réclamations en lien

avec la gestion des changements. Cette recherche permettra de mettre en évidence les lacunes de la littérature.

Tableau 2.2 Plan de concepts pour la recherche d'articles en lien avec la gestion des réclamations et la gestion des changements

Concept #1 Processus	Concept #2 Gestion des réclamations	Concept #3 Gestion des changements	Concept #4 Gestion de projet
administrative process business process working process flow process modus operandi	claim management dispute conflict management construction claim	construction change management engineering change scope change change alteration variation	project management

2.3.2 Analyse de l'existant

À partir de la revue de littérature, nous avons une vision générale et théorique de la gestion des réclamations. Cette étape de l'analyse de l'existant permet tout d'abord de comprendre le fonctionnement de l'entreprise ABC puis de vérifier les points communs avec la théorie issue de la littérature et enfin de faire un diagnostic précis du processus interne de gestion des réclamations. (Figure 2.2)

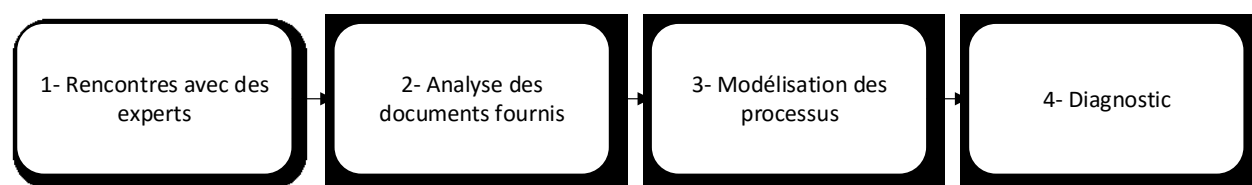


Figure 2.2 Étapes pour l'analyse de l'existant

Avant le début de ce projet, des premières rencontres ont été effectuées avec des responsables de l'entreprise ABC pour connaître les lacunes qu'ils ont et les sujets sur lesquels il serait souhaitable

de travailler. Ces rencontres ont mis l'accent sur un sujet bien particulier qui est la gestion des réclamations. Une fois engagé sur ce terrain, il est nécessaire de faire une analyse plus complète des processus en place dans l'entreprise. Des rencontres avec différents employés de l'entreprise sont alors organisées pour obtenir des informations sur le fonctionnement, les outils et les processus en place dans l'entreprise. Lors de ce projet, nous avons rencontré huit employés de l'entreprise qui ont tous des rôles différents au sein des projets, ce qui permet d'avoir une vision différente du problème. Au total, plus de dix-huit heures d'entrevues ont été effectuées afin d'avoir une idée précise du fonctionnement des projets dans la firme ABC.

À l'issue de ces rencontres, il a été nécessaire de connaître aussi la vision théorique de l'entreprise sur le sujet des réclamations et des changements. Une analyse des documents internes à l'entreprise telle que des procédures, processus ou documents techniques permettent de mieux comprendre les déclarations des employés de l'entreprise ABC qui ont été rencontrés auparavant.

Ainsi avec les commentaires des membres de l'équipe de projet rencontré et les documents analysés, nous avons les informations nécessaires pour pouvoir modéliser les processus. Les informations reçues concernant le temps de traitement des réclamations et les difficultés actuelles pour gérer les réclamations, proviennent uniquement des commentaires des personnes que nous avons rencontrés. Nous avons décidé de modéliser ces processus de deux façons. Une première modélisation est effectuée sous le Formalisme *Event-driven Process Chain* (EPC) ce qui permet de comprendre rapidement les parties prenantes et les extrants associés à chaque étape. Selon Van der Aalst (1999), la modélisation EPC un langage de description graphique des processus d'affaires intuitifs, qui peut être facilement compréhensible et utilisé par les professionnels. Cet avis est partagé par Zellner (2013) qui considère que c'est le langage qui fait apparaître le plus d'éléments d'un processus. Il a d'ailleurs effectué une étude sur ce thème auprès d'étudiants de premier cycle et les résultats montrent qu'avec le formalisme EPC, les étudiants testés repèrent plus rapidement les améliorations potentielles que sans modélisation. Le formalisme EPC a aussi comme intérêt de pouvoir visualiser instantanément les objets d'informations (intrants et extrants) et les ressources associées à chaque activité. Cependant, il est aussi nécessaire de réfléchir à un formalisme pour représenter les processus de manière synthétique à la fois pour les processus actuels de la compagnie ABC que pour notre processus intégré de gestion des réclamations. Ce formalisme doit permettre de visualiser à la fois les objets d'informations, mais aussi le temps nécessaire associé à chaque activité. Or aucun formalisme actuellement existant ne permet de représenter le processus

proposé tel que l'on le souhaite. Ainsi en s'inspirant de la méthodologie GANTT, nous avons modélisé les processus de manière synthétique selon notre propre formalisme qui permet de faire ressortir rapidement les activités principales et le temps nécessaire associées à celles-ci. Les processus modélisés grâce à ces deux formalismes, vont être validés par un expert de l'entreprise ABC afin de s'assurer qu'ils représentent fidèlement le fonctionnement actuel de la compagnie.

Une fois les processus modélisés et validés, il est nécessaire de les analyser afin d'en donner un diagnostic. Nous avons suivi la méthode d'analyse causale préconisée par Rivard et Talbot (2001). Avec l'ensemble des personnes travaillant sur le sujet des réclamations au sein de la chaire de recherche, une période de discussion et de remue-méninges est effectuée afin de découvrir les points positifs et négatifs des processus mis en place. Cette étape a permis d'identifier les problèmes et d'évaluer les impacts et les causes de ceux-ci. En suivant la méthode préconisée par Rivard et Talbot (2001), nous avons choisi de modéliser ce diagnostic par l'intermédiaire d'un diagramme de cause à effet en arborescence. L'intérêt de cette modélisation est qu'elle permet de lister les problèmes sources du diagnostic et de visualiser l'impact qu'ils ont sur le reste des problèmes identifiés lors de l'étape précédente. Le diagnostic met alors en évidence 6 problèmes sources qui vont entraîner un temps de traitement trop long des réclamations en post-projet.

2.3.3 Conception du processus

La conception du processus est l'étape centrale de ce projet de recherche et correspond au Chapitre 5 de ce mémoire. C'est lors de cette étape que nous allons proposer des recommandations afin d'améliorer le processus actuel de gestion des réclamations.

Une première période de réflexion est nécessaire afin d'envisager toutes les solutions possibles aux différents problèmes identifiés lors du Chapitre 4 afin d'émettre des recommandations. Comme pour le diagnostic des processus, cette étape de recommandations s'est effectuée au sein de la chaire par une réflexion commune entre toutes les personnes travaillant sur le sujet des réclamations. En prenant un par un chacun des problèmes sources, nous avons réfléchi aux différentes solutions possibles. Ainsi les solutions faisables présentant le plus d'intérêt sont présentées dans les recommandations. Ces recommandations se basent aussi sur les indices et les sujets de réflexions que les membres de la compagnie ABC nous apportent lors des rencontres. Les recommandations

alors envisagées seront utiles pour la conception d'un processus intégré de gestion des réclamations.

C'est lors de ce volet aussi que nous allons présenter le processus actuel de gestion des changements qui sera modélisé de manière synthétique selon le formalisme mis en place pour ce mémoire, mais aussi selon le formalisme EPC. Ce processus est présenté à cet instant du mémoire, car il est considéré comme un outil permettant d'améliorer le processus de gestion des réclamations.

Enfin, le dernier volet de cette étape présente le processus intégré de gestion des réclamations. À partir des recommandations établies précédemment, des processus modélisés lors de l'analyse de l'existant et du processus de gestion des changements présenté juste avant, nous sommes capables de concevoir un processus intégré de gestion des réclamations. Ce processus sera modélisé en suivant le formalisme développé à l'occasion de ce mémoire afin de faire apparaître le temps d'exécution de chaque étape et les objets d'informations qui en découlent.

Le processus proposé devra alors passer par une étape de validation permettant de confirmer l'intérêt de ce processus pour le domaine de la gestion des projets de construction.

2.3.4 Validation

La dernière étape de ce projet de recherche correspond à l'étape de validation qui permet de confirmer à la fois la faisabilité du processus dans l'entreprise ABC, mais aussi de confirmer son intérêt pour la gestion des projets de construction. Cette étape de validation qui va plutôt être une étape d'analyse du processus intégré de gestion des réclamations peut être faite de multiples façons. Au final, notre choix s'est posé sur deux modes d'analyses différentes. Une analyse par la résolution des problèmes sources du diagnostic établis et une analyse de la faisabilité par un expert de l'entreprise. D'autres méthodes de validation permettaient une meilleure rigueur scientifique, mais le contexte actuel de l'entreprise ABC et leur volonté de non-divulgaration d'informations sensibles nous a contraints à oublier ces outils de validation.

La première étape de l'analyse du processus proposé correspond à la résolution des problèmes sources. La résolution des problèmes sources identifiés lors du diagnostic entraînera par conséquent une amélioration dans le traitement de gestion des réclamations. Ainsi, cette étape permet, en prenant point par point chacun des problèmes sources identifiés, de vérifier que le processus

proposé de gestion des réclamations permet de répondre à ces problèmes sources. Si certains problèmes sources sont définitivement réglés alors par conséquent une amélioration sera visible pour le temps de traitement des réclamations.

La deuxième étape de l'analyse du processus proposé quant à elle, se fait par la validation de la faisabilité théorique et pratique par un expert. Les membres de l'équipe de projet de l'entreprise ABC nous ont accompagnés tout au long de ce projet et nous ont permis de comprendre, modéliser et confirmer la bonne modélisation des processus. Dans ce cas, nous avons rencontré un expert de l'entreprise que nous n'avions pas rencontré auparavant et qui est spécialisé dans la gestion des réclamations. Grâce à son expérience et à sa connaissance du secteur d'activité, il va pouvoir analyser la faisabilité du processus proposé afin de s'assurer qu'il soit implantable et utile pour la compagnie ABC.

Cette analyse du processus proposé va permettre de faire valoir notre proposition, mais il est nécessaire de réaliser une autre activité de validation qui sera de confirmer que la proposition permet bien de répondre aux deux sous-questions de recherches et à la question générale de recherche établies au début de ce chapitre.

2.4 Conclusion

Ce chapitre a permis d'explicitier la démarche employée pour avancer et mener à bien le projet de recherche. Il a été nécessaire d'identifier des objectifs précis afin de coordonner notre travail dans un but de répondre à la question générale de recherche. Les deux sous-questions associées à cette dernière devront d'ailleurs être résolues à la fin de ce projet. Enfin, la modélisation du processus intégré de gestion des réclamations est liée à toutes les activités qui auront eu lieu auparavant que ça soit la revue de littérature, la modélisation des processus actuels ou le diagnostic de ceux-ci. L'analyse du processus proposé quant à elle permettra de juger de la faisabilité et l'apport de ce processus pour l'entreprise ABC ainsi que pour le domaine de la gestion des projets de construction.

CHAPITRE 3 REVUE DE LITTÉRATURE

3.1 Introduction

Afin de pouvoir mener à bien ce projet, il a fallu explorer la littérature traitant de la gestion des réclamations. Cette activité a pour objectif premier de s’immiscer dans le domaine de la gestion des réclamations en y présentant les définitions, les principes majeurs et leurs origines. Ensuite, la revue de la littérature permet d’identifier différents outils et processus développés par les chercheurs, et du même coup, confirmer la pertinence scientifique et la singularité de ce projet de recherche. Pour y arriver, ce chapitre est divisé en cinq sections. Les réclamations sont d’abord abordées avec une première section introductive sur le thème et une deuxième section qui vise les articles qui présentent des processus, outils ou méthodes pour la gestion des réclamations. Les résultats de ces deux premiers chapitres vont entraîner la création d’un troisième volet de cette revue qui va traiter de la gestion des changements. Ensuite, la quatrième section de cette revue de littérature présentera une revue des outils, méthodes et processus développés pour la gestion des réclamations en lien avec la gestion des changements. Enfin, la dernière section sera une revue critique de la littérature qui permettra alors de conclure sur les lacunes identifiées et donc confirmer la singularité de ce projet de recherche.

3.2 La réclamation

Ce volet de la revue de littérature a pour objectif d’introduire le sujet des réclamations en y abordant les définitions, le vocabulaire associé et les caractéristiques importantes de celles-ci. Dans le contexte d’un projet, les réclamations peuvent voir le jour entre différents intervenants. Majoritairement, on retrouve trois intervenants principaux dans les projets de constructions. Le client (donneur d’ordre #1), le maître d’œuvre (exécutant #1 et donneur d’ordre #2) et les fournisseurs (exécutant #2). La relation entre ces trois intervenant est détaillé à la Figure 3.1. Selon le contrat signé, ces relations peuvent être différentes et plus ou moins directs. Mais dans la majorité des cas, le client émet un contrat au maître d’œuvre pour la réalisation d’un projet. Le maître d’œuvre va souvent s’occuper des tâches de conception et de gestion de la construction. Mais pour ce qui est des tâches d’exécution, il va faire appel à différents fournisseurs et sous-traitants avec lesquels il va signer un contrat en son nom ou au nom du client selon la relation convenue avec le client.

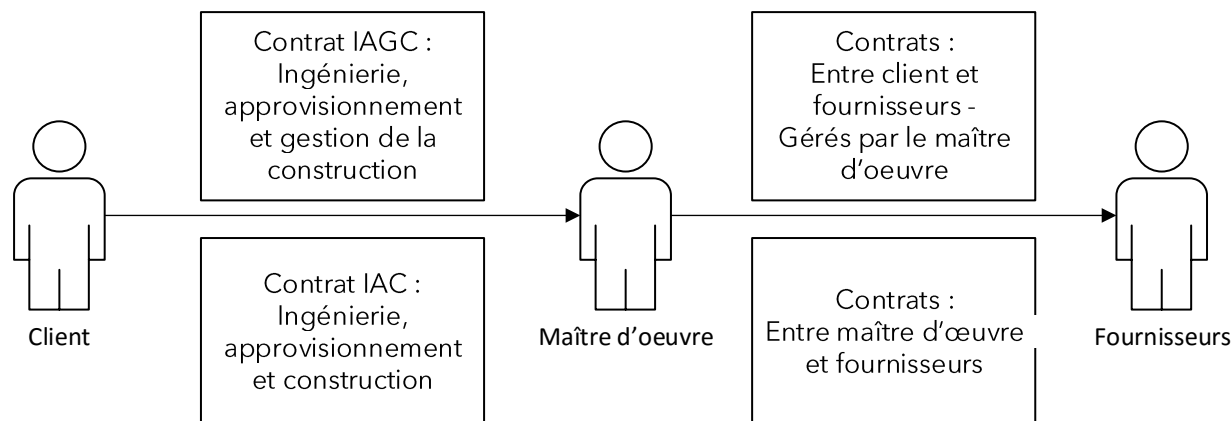


Figure 3.1 Schéma de la relation entre les intervenants dans un projet

3.2.1 Définition

Si l'on prend la définition fondamentale donnée par le dictionnaire Larousse, une réclamation est « l'action de réclamer quelque chose auquel on estime avoir droit. » Cette définition malgré son aspect très général, présente les caractéristiques majeures d'une réclamation du domaine de la construction c'est-à-dire la sollicitation ainsi que la revendication d'un droit. Si on se focalise sur le domaine de la gestion de projet, le Project Management Institute (PMI), définit la réclamation comme étant une « Requête, demande ou animation d'un droit par un vendeur à l'encontre d'un acheteur (ou réciproquement), en vue d'une prise en compte, d'un dédommagement ou d'un règlement selon les termes du contrat » (Project Management Institute, 2013). Afin de conserver son aspect universel nécessaire pour être appliqué dans tous types de projets, cette définition reste trop générale. Pour obtenir plus de précision, il est utile de s'intéresser au domaine de la construction. Nous avons pu relever différentes définitions associées à ce secteur d'activité, mais celle qui nous a le plus convaincus est celle donnée par l'American Institute of Architects (AIA), une organisation professionnelle pour le support et le développement du métier d'architecte, qui présente la réclamation comme étant : « Une réclamation est une demande ou une revendication, venant d'une des parties, concernant un droit, un versement ou encore un dédommagement en respect avec les termes du contrat » (American Institute of Architects, 2007). Cette définition est celle approuvée aussi par Levin (1998), considéré comme l'un des auteurs majeurs de la gestion des réclamations et l'un des premiers auteurs à avoir développé un processus de gestion des réclamations complet et précis pour les projets de construction. Elle a aussi été validée par l'American Society of Civil Engineers (ASCE) qui est l'une des organisations mondiales les plus

reconnues en génie civil. L'absence de lacunes et l'éminence des organisations la relayant, concorde avec notre volonté de choisir cette définition pour l'ensemble de ce mémoire.

3.2.2 Différences de vocabulaire

Parmi les différentes définitions trouvées dans la littérature, certaines ne traitent pas de la réclamation sous cette appellation, mais utilisent d'autres termes tels que le conflit ou le litige. Les différences sont minimales entre ces trois dénominations, mais la façon de les gérer peut être différente. Tochaiwat et Chovichien (2004) présentent les liens qui existent entre ces trois éléments par l'intermédiaire d'un schéma représenté à la Figure 3.2. Le conflit est à la base de la réclamation. Il peut être considéré comme un problème pouvant se transformer en réclamation, pouvant être traité directement grâce à une amélioration ou pouvant directement donner suite à un litige. Ce dernier est quant à lui l'étape ultime, car il nécessite l'intervention d'une autorité judiciaire pour la résolution du conflit ou de la réclamation. La différence concrète entre un litige et une réclamation est lorsqu'une partie du contrat refuse la réclamation émise par l'autre partie, cela résulte en un litige dont le verdict sera donné par une tierce personne (Chaphalkar, Iyer, & Patil, 2015). Pour le reste de ce mémoire, nous allons constamment parler de gestion des réclamations, mais cela comprend à la fois les activités d'identification des conflits et des problèmes ainsi que les activités permettant de trouver un accord à l'amiable ou via une décision judiciaire lors d'un litige.

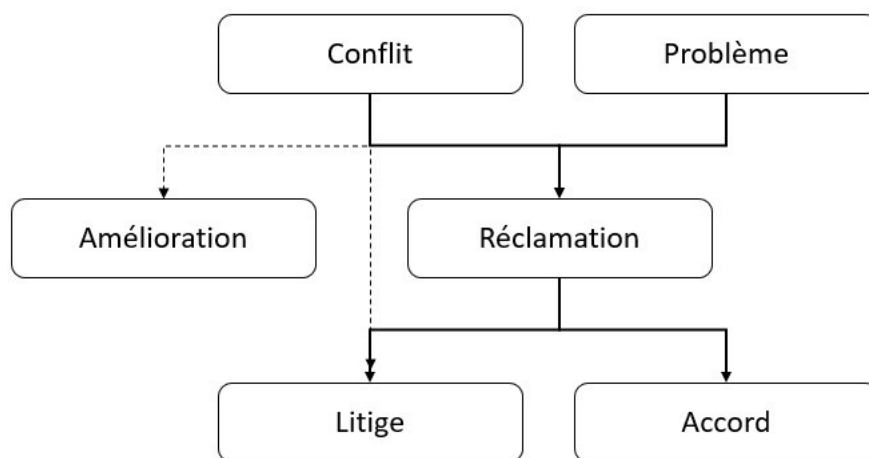


Figure 3.2 Différences de vocabulaire sur le thème des réclamations (adapté de Tochaiwat et Chovichien (2004))

3.2.3 Les causes principales des réclamations

Avant de s'attarder plus longuement sur les activités de gestion des réclamations, il est nécessaire de présenter les caractéristiques principales d'une réclamation. En effet, chaque réclamation se base sur un problème/une cause qui lui est propre. Toutefois, des chercheurs se sont rendu compte que de nombreuses réclamations proviennent d'une même source de problèmes. Il existe une multitude d'articles traitant des causes des réclamations, mais une majorité d'entre eux ne sont pas exploitables dans ce mémoire, car ils sont appliqués à des projets de construction ayant des conditions très particulières (situations géopolitiques complexes, conditions difficiles, projets spécifiques, etc.). Nous avons donc décidé de nous baser uniquement sur des auteurs qui traitent des causes de réclamations pouvant s'appliquer à la majorité des projets de construction.

Tout d'abord, le National Cooperative Highway Research Program (NCHRP) a regroupé les principales causes de réclamations sous sept catégories différentes (Bramble & Cipollini, 1995) :

- Pratiques du fournisseur : investigation inadéquate avant la soumission, soumission non équilibrée, soumission trop optimiste, soumission trop faible, mauvaise planification, etc. ;
- Pratiques du client : changements dans les plans et les spécifications, informations incomplètes lors de l'appel d'offres, temps inadapté pour la préparation de la soumission, degré d'interprétation des plans et des spécifications trop importantes, spécifications restrictives, etc. ;
- Facteurs personnels : personnalités incompatibles, attitudes négatives, etc. ;
- Facteurs institutionnels : construction complexe, durée de projet longue, exigence de haute qualité, etc. ;
- Documents contractuels : exigences strictes, décisions irrévocables, changements des conditions des clauses, spécifications périmées, etc. ;
- Attribution du contrat : diversité des procédures d'attribution, erreurs dans le traitement des soumissions, etc. ; et
- Gestion du contrat : coordination, interprétation des clauses, interprétation des normes, documentation, calendrier budgétaire, considérations politiques, etc.

À la lecture de ce travail, nous constatons la multitude de causes différentes. Cependant, il est maintenant indéniable que les réclamations naissent toutes à partir de problèmes ou de conflits qui

n'ont pas été gérés convenablement et provenant de n'importe quelle phase ou activité du projet. En essayant de réduire le nombre de catégories parmi celles énoncées ci-dessus et en se fiant aux différentes causes de réclamation exprimées dans la littérature, on retrouve trois catégories principales : (1) les réclamations causées par un problème contractuel, (2) les réclamations causées par un problème de relations interpersonnelles et (3) les réclamations causées par un problème de pratiques et de culture différentes (Jaffar, Tharim, & Shuib, 2011).

En nous penchant plus précisément sur les travaux pratiques qui ont été réalisés pour identifier les causes de réclamations, nous pouvons relever les travaux de la firme Revay et associés qui est une compagnie spécialisée dans le soutien en gestion de projet, gestion du risque, stratégies contractuelles, gestion des réclamations et résolution des différends. Elle a mené plusieurs études sur les causes principales des réclamations. Dans leur bulletin datant de mars 2010, elle identifie les quatre principales causes de réclamations grâce à une étude effectuée sur 175 projets en Amérique du Nord (Keen, B., 2010) :

(1) Investigation inadéquate des lieux du chantier et des conditions de sols avant d'entamer la construction ; (2) début tardif de la conception et/ou limitation excessive des coûts du design et de l'ingénierie ; (3) soumissions à partir de documents d'appels d'offres incomplets ; (4) tentatives de compléter la conception à l'étape de l'examen des dessins d'atelier.

C'est ce même avis que partage Kululanga, Kuotcha, McCaffer et Edum-Fotwe (2001) qui présentent les réclamations comme issues de quatre causes principales : «(1) les documents contractuels contenant des erreurs, des anomalies ou des oublis ; (2) échec dans l'appréciation des coûts réels du projet au commencement ; (3) les changements de conditions ; (4) l'implication de parties prenantes dans le projet. »

Enfin, dans un bulletin plus récent, Hudon (2015) allait encore plus loin en précisant que :

Les réclamations trouvent essentiellement leurs sources dans une seule cause, soit un ou des changements au contrat :

- changement à la conception de l'ouvrage ou de certaines de ces parties ;
- changement à l'envergure des travaux par l'ajout de travaux imprévus ;
- changement dans les conditions du sous-sol ; ou
- changement dans les conditions d'exécution des travaux par suite de fautes du maître de l'ouvrage ou de ses mandataires. (Hudon, 2015)

Les causes décrites par les auteurs dans cette section regroupent une multitude de cas. Cependant si l'on porte une attention particulière à certaines causes principales de réclamations ci-dessus, on remarque l'importance des changements comme source potentielle de réclamation. Or les changements font partie de la réalité des projets d'ingénierie. Parmi les problèmes cités ci-dessus causant des réclamations, grands nombre d'entre eux vont faire l'objet d'une modification avant de dégénérer en réclamation s'ils sont mal gérés. Il est donc important de suivre leur apparition et leur évolution lors de l'exécution du projet afin d'éviter les réclamations. Ainsi, nous avons donc décidé à la lecture de ces différentes causes de réclamations de nous focaliser uniquement sur la gestion des changements afin de développer un processus intégré de gestion des réclamations. Les méthodes et outils qui sont mis en place pour la gestion des changements dans les organisations de gestion de projets d'ingénierie vont nous permettre de développer un processus de gestion des réclamations en lien avec la gestion des changements.

3.2.4 La présentation et la défense d'une réclamation

En plus des causes de réclamations qui dictent pourquoi la réclamation voit le jour, il est important de connaître les informations nécessaires pour soutenir une réclamation. En effet, une fois qu'une situation problématique voit le jour, il est nécessaire de rassembler et de vérifier certaines informations avant de présenter une réclamation ou avant de la défendre. Nous nous sommes donc intéressés dans une première partie aux informations qu'il est nécessaire de prouver à partir de la documentation pour pouvoir présenter ou répondre à une réclamation. Ensuite, à la lecture des recommandations des auteurs, nous avons vu que ces informations peuvent avoir plus ou moins de poids lors du jugement du litige selon leur présentation. C'est pour cela que dans une deuxième partie nous allons dresser une liste de facteurs critiques de succès pour présenter un dossier de réclamations. Ces facteurs critiques de succès permettront de juger de la pertinence et de la qualité d'un document présentant les informations nécessaires pour soutenir la réclamation.

3.2.4.1 Les informations nécessaires pour présenter une réclamation

Pour pouvoir présenter une réclamation, il est nécessaire de rassembler plusieurs éléments au sein du dossier de réclamation. Le dossier de réclamation est l'élément physique qui va être présenté à

l'autre partie ou à une tierce personne permettant de soutenir la position de cette partie afin d'obtenir un accord ou un verdict à la suite de ce litige. Nous nous sommes donc posé la question : quelles sont les informations qu'il est nécessaire de rassembler dans un dossier de réclamation pour sa réussite ? Pour y répondre, nous avons analysé les propositions des professionnels du domaine. Tout d'abord, Braimah, Ndekugri et Gameson (2007) présentent une méthode afin d'analyser les réclamations pour cause de perturbation. À partir de la littérature, il présente les trois éléments devant être prouvés afin qu'un entrepreneur récupère les pertes encourues lors de l'exécution : (1) la responsabilité ; (2) la cause ; et (3) les dommages résultants. Ces trois éléments sont bien évidemment essentiels pour pouvoir présenter une réclamation. Abdul-Malak et El-Saadi (2000) présentent eux aussi les éléments nécessaires pour présenter une réclamation et l'on retrouve les mêmes idées que précédemment, mais de manière plus détaillée, car il présente six éléments dont est constitué le dossier de réclamation lors de l'étape de présentation : (1) une introduction qui renseigne sur les parties impliquées dans la réclamation et toutes les informations et dates pertinentes ; (2) une description des événements qui ont donné lieu à la réclamation et leurs effets ; (3) une analyse des faits dont est issue la réclamation avec les références aux clauses et conditions pertinentes du contrat ; (4) une description des étapes qui ont déjà été mises en place par le fournisseur ; (5) un calcul d'impact des coûts basé sur une répartition des coûts directs et indirects encourus ; et (6) un calcul de l'extension de temps nécessaire basé sur une analyse des retards critiques et non critiques. On retrouve des informations similaires, mais avec quelques particularités par exemple un calcul des dommages à la fois monétaires et temporels. Enfin, ces idées sont aussi appuyées par des professionnels du domaine avec par exemple la société Revay qui grâce à sa grande expérience dans la gestion des réclamations présente dans son bulletin les éléments essentiels à prouver lors d'une réclamation : (1) l'existence d'un changement au contrat ; (2) le montant des dommages subis par suite du changement ; (3) le lien de causalité entre le changement invoqué et les dommages réclamés ; et (4) le droit au dédommagement (Hudon, 2015). C'est d'ailleurs ces éléments que nous avons représentés à la Figure 3.3.

Pour pouvoir prouver ces quatre éléments pour chaque point de réclamation, il est nécessaire de rassembler des documents dans le dossier des réclamations. Toutes les informations qui permettent de soutenir la position de la partie concernée en rapport avec les quatre éléments cités ci-dessus doivent être comprises dans un document du projet. On comprend donc l'importance d'une gestion documentaire de qualité lors de l'exécution du projet. C'est ce que nous allons analyser à la

section 3.2.4.2 en essayant de comprendre sous la forme de facteurs critiques de succès, quelles sont les caractéristiques qu'il est nécessaire de remplir pour que le document soutenant la position de la partie concernée ait du poids lors du jugement.

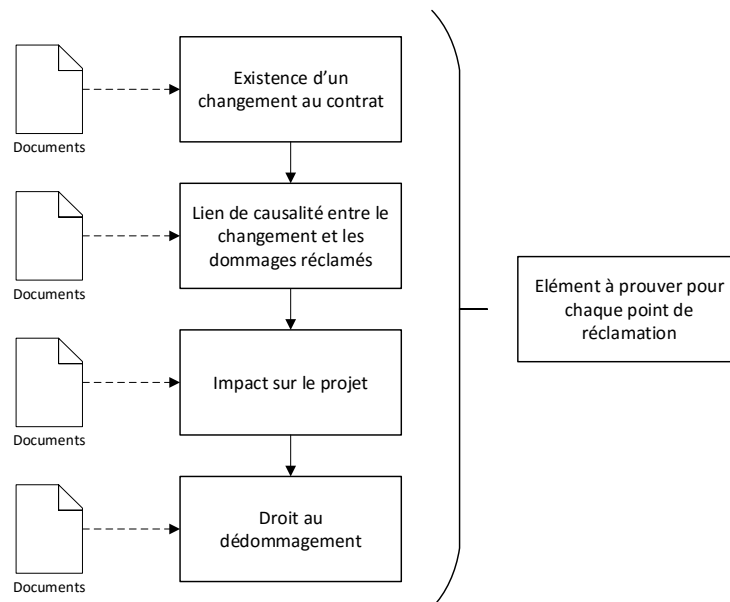


Figure 3.3 Éléments à prouver pour présenter ou défendre une réclamation (inspiré de Hudon (2015))

3.2.4.2 Les facteurs de succès pour un dossier de réclamation

Dans le dossier de réclamation, le réclamant doit rassembler toutes les informations permettant de démontrer les 4 éléments de la Figure 3.3. Cependant, ces informations sont transmises par l'intermédiaire d'une documentation qui peut avoir plus ou moins de poids selon la qualité du document qui les fournit. C'est d'ailleurs sur ce point qu'Enshassi, Mohamed et El-Ghandour (2009) insistent, en précisant qu'une documentation de qualité produite par le client et le fournisseur favorisera la coopération entre les deux parties lors des différentes négociations et permettra d'éviter les confrontations improductives. De même, Keen, R. et Fernandez (2012) mettent l'accent sur le fait que l'entrepreneur doit être en mesure de présenter de manière convaincante le bien-fondé de sa réclamation en s'appuyant sur une documentation adéquate. Donc, en estimant qu'il existe une manière adéquate de documenter son projet afin de faire face aux réclamations, nous avons recensé à partir de différents articles, les facteurs critiques de succès permettant de présenter de manière optimale la réclamation. Kartam (1999) considère que documenter l'information du projet d'une manière précise, organisée et en temps opportun lors du

cycle de vie du projet, est un facteur clé pour la préparation, l'analyse et la résolution des réclamations. Pour le reste de ce mémoire de recherche, sous l'appellation « document » est regroupé tout élément écrit (physique ou électronique) qui peut apporter une preuve et une information. Cela comprend donc à la fois les documents légaux tels que des contrats ou des accords commerciaux, mais aussi tous les autres documents tels que des courriels ou notes de réunions. Dans les sous-sections suivantes, nous présentons les quatre principaux facteurs critiques de succès qui permettent de constituer un dossier de réclamation de qualité.

3.2.4.2.1 Des documents contemporains aux informations qu'ils transportent

Les documents contemporains aux travaux sont tous les documents qui ont été créés lors de l'exécution des travaux à la suite directe de l'évènement visé. Les documents contemporains permettent d'avoir une information qui reflète avec exactitude ce qui s'est déroulé lors de l'évènement. Au contraire, les documents rédigés ultérieurement perdent en exactitude, car le temps entre l'évènement et la création du document a pu biaiser la vision que l'on a de l'évènement et donc transmettre des informations qui ne reflètent pas exactement la réalité. Dans le bulletin Revay, Hudon (2015) met l'accent sur l'importance des documents contemporains aux travaux et en particulier des rapports journaliers, en reprenant le rappel fait par la Cour supérieure du Québec :

[56] [...] la manière adéquate d'établir un lien de causalité repose sur les documents concernant l'utilisation de la main-d'œuvre, de l'équipement, des matériaux et des rapports journaliers. La raison en est évidente : il s'agit de ce qui se passe réellement sur le chantier, durant les travaux contrairement à ce qu'un entrepreneur peut affirmer.

[82] [...] À quoi servent les rapports journaliers sinon à conserver une preuve de ce qui se passe sur le chantier ?

D'ailleurs, plusieurs auteurs placent les rapports journaliers comme étant l'un des documents les plus importants à présenter dans la réclamation, comme Hassanein et El Nemr (2008) qui précisent que l'une des méthodes les moins chères et les plus efficaces pour se protéger des réclamations est la maintenance d'un journal de bord quotidien du travail effectué. Keen, R. et Fernandez (2012) reviennent eux sur l'importance des documents contemporains aux travaux :

Un avantage de documenter un projet sur une base quotidienne est que cette documentation consigne les évaluations et les observations faites par des témoins à l'époque où les événements se sont produits. Quand un différend naît, cette

documentation devient une importante source d'informations sur les où, quand et comment les choses se sont réellement passées.

C'est aussi l'avis de Braimah et al. (2007) qui demande à ce que les enregistrements du projet soient autant que possible documentés de manière contemporaine tout au long du cycle de vie du projet d'une manière précise et organisée pour refléter au mieux les événements tels qu'ils se sont déroulés.

3.2.4.2.2 S'appuyer sur des faits et des documents incontestables

Les faits sont par définition incontestables puisqu'ils traduisent la réalité. C'est par conséquent la meilleure façon sur laquelle baser la présentation d'une réclamation. Enshassi, Mohamed, et al. (2009) précise que la documentation d'une réclamation doit être une collection de faits avérés qui donne une vision de l'historique du projet tel qu'il s'est déroulé et que cela représente la meilleure base pour porter réclamation. Keen, R. et Fernandez (2012) appuient cette idée en faisant le lien avec les documents contemporains aux travaux : « La démonstration de chacun des éléments repose généralement sur la présentation des faits, autant que possible détaillés, précis et complets. Une telle démonstration s'appuie généralement sur des documents constitués dans le cadre de l'exécution du contrat. »

Certains faits vont être traduits immédiatement en documents ce qui va permettre de les incorporer rapidement dans le dossier de réclamation. Ces documents peuvent prendre plusieurs formes, mais celle qui faut préconiser et où la bonne foi du réclamant ne peut pas être remise en cause est l'utilisation de photos et de vidéos. Avec le développement des outils de gestion documentaire et de leurs espaces de stockages, il est de plus en plus facile d'utiliser les photos et les vidéos afin de démontrer des faits lors de l'exécution des travaux. D'ailleurs, Revay, McEniry, Williams et Minstrell (1996) ont démontré l'importance des photos : « Les images sont des données indiscutables et indispensables à la préparation et à la défense d'une réclamation. C'est la méthode la plus efficace pour enregistrer et communiquer les conditions de chantier, les problèmes ou la progression des travaux. »

3.2.4.2.3 Favoriser la communication écrite

Lors de l'exécution du projet, les rencontres sur le chantier avec des membres du projet, le client ou les fournisseurs sont très courantes. Ces discussions sont très efficaces pour la résolution des

nombreux problèmes quotidiens qui surviennent sur un chantier. La majorité de ces problèmes souvent bénins vont être identifiés et traités lors de ces rencontres, mais parfois il se peut que ces problèmes servent d'éléments de contestation lors d'une réclamation. Or les accords trouvés lors de ces discussions ne peuvent pas soutenir un point de vue lors d'une réclamation puisqu'elles ne sont traduites par aucun document. C'est donc pour cette raison qu'il est nécessaire de favoriser les communications écrites. D'ailleurs, dans une étude statistique présentée par Enshassi, Mohamed, et al. (2009), les deux problèmes majeurs rencontrés par les entrepreneurs pour la documentation des réclamations portaient sur les instructions/informations qui n'étaient pas mises à l'écrit. Cela ne limite pas l'utilisation de rencontres et de discussions qui sont indispensables et sans aucun doute le moyen le plus rapide de régler les problèmes sur le chantier. Mais lorsqu'un accord important est trouvé, il est nécessaire de le confirmer par écrit. Keen, R. et Fernandez (2012) confirment cela : « Confirmer par écrit les communications verbales. Envoyer des copies écrites de toute correspondance, pour que les représentants du propriétaire, les concepteurs, les sous-traitants ou les vendeurs reçoivent l'information sans délai. » Il préconise aussi l'utilisation de formulaires pour les demandes d'informations et les communications avec les représentants du client.

3.2.4.2.4 Renseigner les documents

En plus de favoriser la communication écrite, il est essentiel de renseigner correctement les documents. Pour être correctement renseigné, un document doit contenir un titre, une description, un auteur, les personnes impliquées et une date. C'est d'ailleurs ce que préconise (Kartam, 1999) quand il présente les informations nécessaires à inclure dans le rapport journalier d'exécution des travaux. L'auteur permet de connaître la personne qui est responsable et donc connaître le destinataire en cas de demandes d'informations. Mais ce qui est le plus important dans le renseignement des documents est la date. Comme le souligne Keen, R. et Fernandez (2012) : « La date est essentielle, elle établit la chronologie des documents. Sans une date précise, un fait, un protocole d'entente ou une position peut s'avérer vide de sens. » Par ailleurs, il préconise de conserver un espace sur tous les documents afin qu'ils soient estampillés à leurs réceptions, ce qui permet de confirmer que le destinataire a bien eu connaissance de l'information à une date précise. Le fait d'avoir un estampillage du document permet à la fois de renseigner le document comme il se doit et de consolider de manière incontestable le document. En effet, la signature du destinataire prouve que ce dernier a dans ses mains le document et il est donc de sa responsabilité de prendre

connaissance de l'information qui y est inscrite dans le cas où elle serait mise en doute par une réclamation.

3.3 Processus de gestion des réclamations

Ce chapitre a pour objectif de donner une vision réaliste des travaux effectués pour la conception d'un processus de gestion des réclamations. Un tour d'horizon des différentes visions des auteurs concernant le processus de gestion des réclamations sera mis en avant puis à partir des processus préconisés nous serons capables de présenter un processus de gestion des réclamations issu de la littérature. Ensuite, nous présentons une revue des travaux réalisés dans le but d'améliorer ce processus de gestion des réclamations. En effet, de nombreux auteurs se sont intéressés aux méthodes, outils et activités pour des cas plus spécifiques afin d'améliorer le processus issu de la littérature.

3.3.1 Le processus de gestion des réclamations

Dans cette section, nous allons présenter le fonctionnement général du processus de gestion des réclamations. Les travaux analysés pour cette section présentent des processus génériques de gestion des réclamations. À partir des avis et contributions des différents auteurs, nous serons capables de générer un processus générique de gestion de projet qui sera adapté à notre projet de recherche.

Tout d'abord, parmi les différents processus examinés, il existe un processus très général regroupant trois étapes importantes. Ce processus regroupe l'ensemble des activités permettant de gérer les réclamations sous trois étapes importantes (Figure 3.4) : (1) la prévention, (2) la détection et la gestion des réclamations et (3) la médiation — litige – arbitration.

L'étape de prévention regroupe toutes les activités ayant lieu avant l'identification d'un problème pouvant donner lieu à une réclamation. L'objectif étant de faire des efforts en amont de l'identification de la réclamation afin d'éviter l'apparition de certains problèmes pouvant donner lieu à des réclamations, mais aussi afin de traiter plus facilement les réclamations qui risquent d'apparaître. Elle regroupe toutes les activités de gestion du contrat (rédaction, consolidation...), de gestion des risques et de retours d'expériences. Il existe une multitude d'outils et de stratégies

développés par les chercheurs afin d'avoir une approche proactive pour la gestion des réclamations dans les projets de constructions.

Ensuite, la deuxième partie est l'étape de détection et gestion des réclamations. Cette étape correspond à notre processus de gestion des réclamations à proprement parler. Elle sera présentée en détail dans les paragraphes suivants.

Enfin, la troisième partie de ce processus est l'étape médiation-litige-arbitration. Cette étape fait partie du processus de gestion des réclamations, mais elle regroupe les activités permettant de gérer le litige entre deux parties. Elle diffère des étapes précédentes, car elle regroupe trois activités permettant de clôturer la réclamation par l'intermédiaire d'une tierce personne. Cette personne extérieure au projet peut être un médiateur lors de l'étape de médiation ou une entité juridique lors des étapes d'arbitration et de litige. Ces trois activités sont facultatives puisqu'elles existent uniquement si la réclamation n'a pas été traitée à l'amiable auparavant. Ces activités seront détaillées dans les paragraphes spécifiques au processus de gestion des réclamations. La Figure 3.4 présente le processus global détaillé ci-dessus.

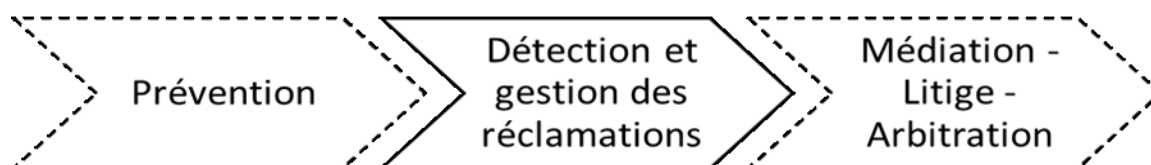


Figure 3.4 Processus global pour le traitement des réclamations

Cependant, ce processus présente des étapes globales qui comprennent en leur sein plusieurs activités qu'il est nécessaire de détailler. Menassa et Mora (2007) proposent un processus complet de gestion des réclamations comprenant six étapes (Figure 3.5) : 1) la prévention des réclamations ; 2) la détection et l'analyse des problèmes pouvant mener à des réclamations ; 3) la résolution des différends au sein de l'équipe de projet ; 4) la résolution des problèmes par des tierces personnes ; 5) l'analyse technico-juridique ; et 6) les procédures judiciaires. Ce processus associé à la contribution de Bramble et Cipollini (1995), met en évidence les coûts associés à chaque étape du processus. On remarque que plus on avance dans le processus, plus les coûts engendrés par celui-ci sont importants. Par exemple, les deux dernières étapes de ce processus touchent le traitement légal des réclamations à la fermeture du projet, traitement qui peut représenter d'importantes

et dans l'identification des changements. L'étape de notification est une étape importante du processus de gestion des réclamations, elle est reprise par la majorité des auteurs et elle a pour objectif de notifier à l'autre partie qu'une réclamation va avoir lieu. La troisième étape de documentation a pour but de récupérer et d'analyser l'ensemble des données permettant de comprendre et d'illustrer la réclamation grâce à des documents. Une documentation systématique des informations du projet est nécessaire afin de ne pas perdre de temps lors du rassemblement des documents nécessaires. L'étape d'analyse des impacts de temps et de coûts est la partie du processus de gestion des réclamations qui calcule les conséquences du problème en termes de coûts et de délais. Cependant, certains auteurs comme Braimah et al. (2007) rajoutent dans cette étape une analyse de la responsabilité afin de prouver quelle partie doit être visée par la réclamation selon l'historique du projet. L'étape suivante est celle de la tarification qui est dans ce cas distincte de l'étape d'analyse des impacts, ce qui n'est pas le cas de nombreux auteurs qui rassemblent ces deux activités. Enfin, l'étape de négociation est une étape importante pouvant clôturer le processus où les deux parties doivent trouver un accord à l'amiable à propos de la réclamation. Si les deux parties n'arrivent pas à trouver un consensus pour finaliser la réclamation, une médiation par une tierce personne sera nécessaire voire même une arbitration par une entité juridique.

Kululanga et al. (2001) qui reprend dans ses travaux les différents processus développés par deux auteurs précédents : Easton (1989) et Kartam (1999), propose une étape initiale d'identification qui correspond aux activités nécessaires pour valider la possibilité d'une réclamation après l'apparition du problème. Il propose aussi une étape de présentation qui a pour objectif la mise en forme de la réclamation afin de la présenter aux autres parties. Enfin, Abdul-Malak, El-Saadi et Abou-Zeid (2002) proposent de se questionner sur l'intérêt de soumettre cette réclamation après l'étape d'identification. Après une analyse rapide de la situation où il est nécessaire de réfléchir aux conséquences qui vont être engendrées par cette notification, il faut se demander si le jeu en vaut la chandelle. Il faut penser aux relations avec l'autre partie, à la probabilité de gagner cette réclamation et se demander si les preuves sont suffisantes.

À partir des modèles développés par ces auteurs nous sommes capables de générer un processus générique de gestion des réclamations qui peut convenir et s'adapter à différents projets. Ce processus se divise en huit étapes et se retrouve sur la Figure 3.6.

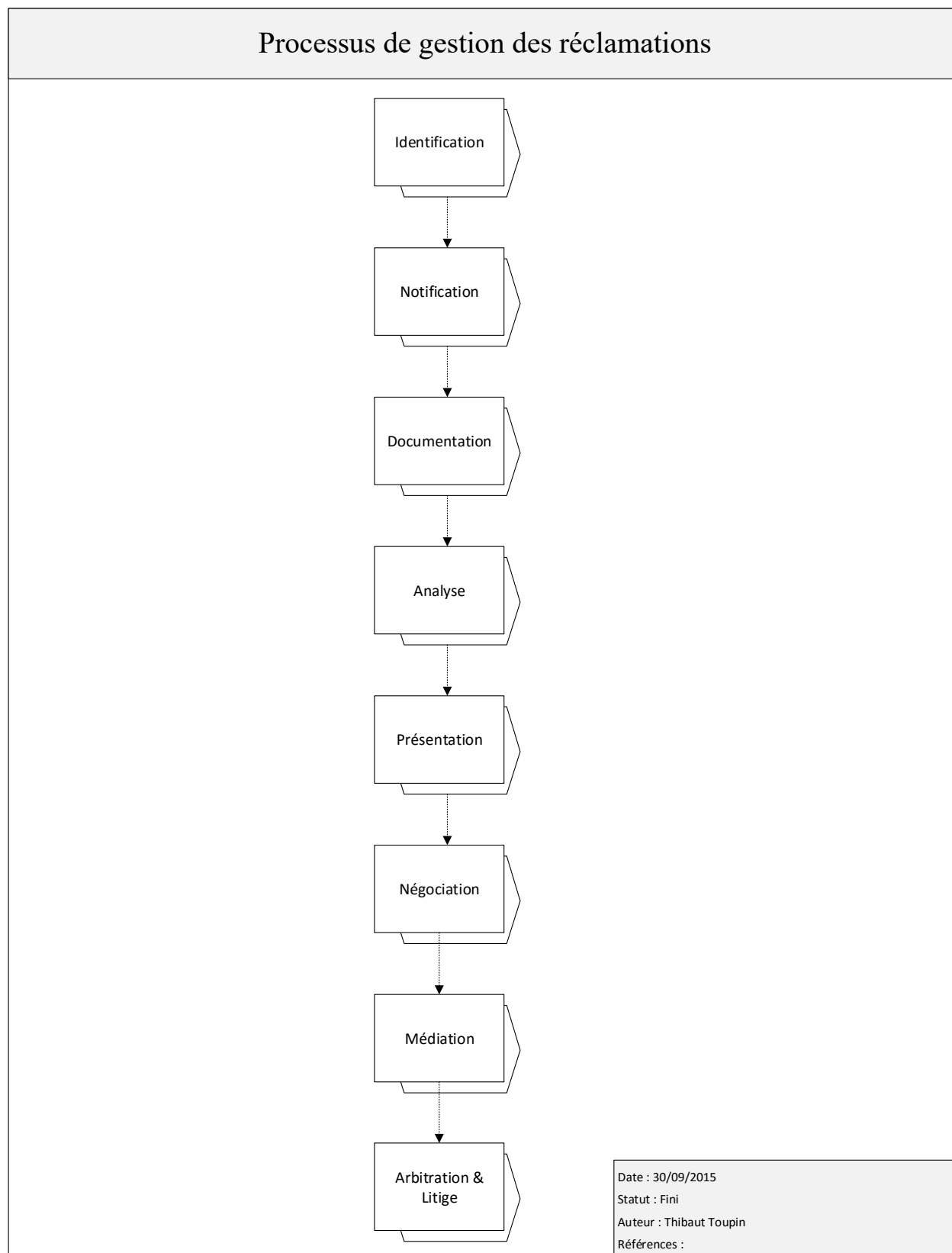


Figure 3.6 Processus générique de gestion des réclamations issu de la littérature

3.3.2 Revue des travaux de recherche sur le thème des réclamations

Les travaux cités dans la section précédente ont permis de mettre en place des processus génériques de gestion des réclamations s'adaptant à la majorité des cas pratiques. Même s'il existe des différences entre les processus proposés, nous remarquons que la majorité d'entre eux préconisent des activités similaires pour la gestion des réclamations. Dans ce volet de la revue de littérature, nous avons étudié les différents travaux réalisés pour l'amélioration du processus générique de gestion des réclamations. En effet, une fois que les processus génériques ont été étudiés, les auteurs ont développé des méthodes, outils ou activités afin d'améliorer le processus générique de gestion des réclamations en adoptant à chaque fois une vision différente s'appuyant sur un domaine, une activité ou une situation particulière.

Parmi ces travaux, nous pouvons relever les travaux réalisés pour le développement de modèles et d'outils pour la gestion proactive et la prévention des réclamations. Nous pouvons relever l'article de Shin et Molenaar (2000) qui ont créé un modèle permettant de prévoir les conflits et les réclamations résultant de problèmes contractuels lors de l'exécution de projets de constructions. Ainsi, les auteurs présentent une structure pour la prédiction des réclamations basées sur les caractéristiques critiques d'un conflit, les relations entre ces caractéristiques et l'apparition probable d'une réclamation. C'est aussi sur ce sujet que Werderitsch et Krebs (2000) se focalisent. Ils mettent l'accent sur les coûts importants engendrés la gestion d'une réclamation et l'accentuation critique de ceux-ci lorsque la réclamation est traitée lors des étapes ultérieures du processus, tel que nous l'avons modélisé Figure 3.5. Pour éviter ces coûts importants, il présente différentes techniques qui peuvent permettre d'éviter les réclamations. Parmi elles, nous pouvons relever l'importance d'une définition claire de l'envergure, d'une communication efficace et d'une documentation complète et détaillée. Tous ces éléments sont des paramètres sur lesquels il est nécessaire de porter une attention particulière pour résoudre les problèmes et les désaccords avant qu'ils ne se transforment en réclamation. La gestion proactive et la prévention des réclamations font l'objet d'un nombre important de travaux de recherche puisqu'il devrait permettre d'éviter l'apparition des réclamations et donc tous les coûts associés à celle-ci.

Si l'on s'écarte un peu du thème de la prévention et de l'identification proactive des réclamations, on retrouve aussi d'autres auteurs qui proposent des améliorations possibles pour le processus de gestion des réclamations à plusieurs niveaux. Tout d'abord, Tochaiwat et Chovichien (2006) font

une analyse des processus de communication dans les projets de construction afin de comprendre l'importance de chaque donnée pour le processus de gestion des réclamations. Le système d'information qu'ils développent met en lumière une liste des documents qu'il est nécessaire de conserver tout au long du projet afin d'améliorer l'identification et la documentation des réclamations. C'est d'ailleurs le thème de la documentation des réclamations qui fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche. Comme nous l'avons précisé dans la section 3.2.4, la manière de communiquer, de documenter et de gérer l'information est très importante pour la gestion des réclamations. Donc, des auteurs tels que Vidogah et Ndekugri (1998) ont mis en évidence l'intérêt que peut avoir un système de gestion documentaire spécifique aux réclamations. C'est d'ailleurs avec le développement des outils informatiques entre les années 1990 et 2010 que de nombreux projets de recherche ont vu le jour sur le développement d'outils informatiques de gestion des réclamations. Parmi ceux-ci, nous pouvons présenter le travail de Yun, Wei, Jiong, Xin et Ruijun (2009) qui ont développé un système de gestion systématique des réclamations. Ce système informatisé de gestion des réclamations s'appuie sur la quantité importante d'informations qui est générée lors de l'exécution d'un projet pour pouvoir répondre rapidement aux besoins des équipes qui sont en charge de documenter une réclamation.

Pour améliorer le processus de gestion des réclamations, on retrouve aussi de nombreux travaux traitant de l'analyse de la réclamation. Cette étape du processus constitue un domaine de recherche assez grand, puisque la situation est analysée lors de cette étape à partir de la documentation rassemblée pour juger des faits, des responsabilités et des coûts engendrés par la réclamation. Parmi l'ensemble des contributions apportées pour faciliter l'analyse des réclamations, les méthodes d'analyse des coûts sont celles qui ont fait l'objet d'un grand nombre de recherches. Par exemple, nous pouvons citer les travaux de Abdul-Malak et al. (2002) qui développe un processus de gestion des réclamations et présente plusieurs techniques pour l'analyse d'impacts de la réclamation. Un à un, il présente le fonctionnement et démontre les points forts et les points faibles de chaque méthode développée dans la littérature pour l'analyse de l'impact temporel et monétaire des réclamations. Ainsi grâce à cet article, il est possible d'avoir une vision globale des différentes techniques d'analyse de l'impact présentes dans la littérature.

Enfin, le dernier volet de cette section s'intéressant aux améliorations sur le thème des réclamations vise les méthodes de résolutions des réclamations et des litiges. Un article de Lee, C. K., Yiu et Cheung (2016) présente une revue de littérature sur les différentes recherches réalisées pour le

développement des méthodes alternatives de résolution des disputes. L'objectif de sa recherche est de découvrir la tendance générale de la littérature pour résoudre les disputes et conflits, puis d'identifier les facteurs clés qui influencent le choix d'une méthode de résolution plus qu'une autre. Parmi les méthodes de résolution qui sont étudiées, la plus référencée dans la littérature (31,3 % des articles sur le thème des méthodes de résolution des réclamations) traite de la prévention des litiges telle que nous l'avons exposé au début de cette section. Ensuite, dans les techniques de base de résolution des réclamations, les auteurs ont mis en évidence l'importance des travaux de recherche traitant des méthodes de négociation (8,1 % des articles), de médiation (6,5 %), d'adjudication (4,7 %), de litige (2,7 %) et d'arbitrage (2,2 %). Toutes ces techniques présentent des intérêts particuliers, mais il est tout à fait logique de voir que ce sont les méthodes de prévention et de négociation des réclamations qui ont fait l'objet de plus d'articles sur ce sujet. En effet, ces deux méthodes sont celles qui entraînent le minimum de coûts supplémentaires pour le projet puisqu'une solution à la réclamation devrait être trouvée grâce à ces techniques avant que cela ne se transforme en litige.

L'ensemble des contributions que nous avons détaillé dans ce volet ne représente qu'une infime partie des travaux de recherches effectués sur le thème de la gestion des réclamations. Nous remarquons que les auteurs ont essayé de développer des méthodes et des outils pour améliorer la gestion des réclamations, mais souvent en se focalisant uniquement sur une des étapes du processus. Cependant, aucun de ces auteurs n'a développé des outils et activités en lien avec la gestion des changements pour améliorer le processus de gestion des réclamations.

3.4 La gestion des changements

Les causes de réclamations détaillées à la section 3.2.3 ont mis en évidence le lien qui existe entre les réclamations et les changements. Pour ce projet de recherche, la gestion des changements représente un outil particulier pour l'amélioration du processus de gestion des réclamations, il est donc nécessaire de réaliser une présentation succincte sur la gestion des changements et une analyse des travaux qui ont été réalisés pour améliorer cette dernière.

Tout d'abord, il est nécessaire de mettre au clair la notion de changement. Sous l'intitulé « changement », il existe plusieurs éléments distincts. Tout d'abord, il existe la notion de changements d'ingénierie que l'on retrouve dans la littérature sous les acronymes CI (Changements

d'Ingénierie) ou EC (Engineering Changes) qui sont des modifications dans les spécifications de l'ingénierie qu'il s'agit de la conception, du choix d'un matériel ou de l'ajout d'un nouvel élément. Ensuite, certains travaux vont traiter des changements d'envergure (scope change) qui sont les changements qui vont entraîner une modification dans les conditions contractuelles. Enfin, il existe les changements hors envergure, qui représentent la grande majorité des changements vécus lors d'un projet et qui ne vont pas nécessiter de modifications dans les contrats. Tous ces changements peuvent être considérés comme des sources potentielles de réclamation, il est donc nécessaire de gérer au mieux ces changements afin d'éviter les réclamations. La stratégie de recherche et le plan de concept utilisé pour rechercher les articles faits en sorte que ces tous les types de changements soient considérés dans la recherche. À la lecture des résultats, on remarque que la grande majorité des articles traitent surtout des changements d'ingénierie. Cependant, nous avons remarqué que les processus développés sont à quelques exceptions près semblables, quel que soit le type de changement visé par le travail de recherche. Donc les travaux qui seront utilisés comme référence ci-dessous, même s'ils font l'objet d'un article traitant des changements d'ingénierie, peuvent s'appliquer pour la gestion de n'importe quel type de modification.

Dale (1982) est le premier à développer un « processus » des changements d'ingénierie et c'est celui-ci que Maurino (1995) améliore en proposant un processus de gestion des changements en quatre étapes. Premièrement, il y a la demande de modification qui nécessite l'identification du changement et son officialisation ; puis l'instruction de la modification qui consiste à l'analyse de la demande en termes d'impact, de cause, et de coûts avant d'être acceptée, refusée ou amendée par une commission de modification ; ensuite, l'exécution de la modification consistant à mettre à jour les documents touchés par la demande et les modifications sont apportés sur l'élément en question lors de la phase d'application. Plus tard, Motawa, Anumba, Lee et Peña-Mora (2007) proposent aussi un processus en quatre phases pour la gestion des changements, mais avec une dernière étape qui s'intéresse au suivi post exécution du changement. Dans une structure proche, Lee, H. J., Ahn, Kim et Park (2006) proposent aussi un processus en quatre étapes issu de la littérature en le comparant à un processus plus complexe utilisé dans l'industrie automobile. Même s'il présente plus d'étapes, le processus adapté à l'industrie reprend les grandes lignes du processus issu de la littérature qui est illustrée à la Figure 3.7.

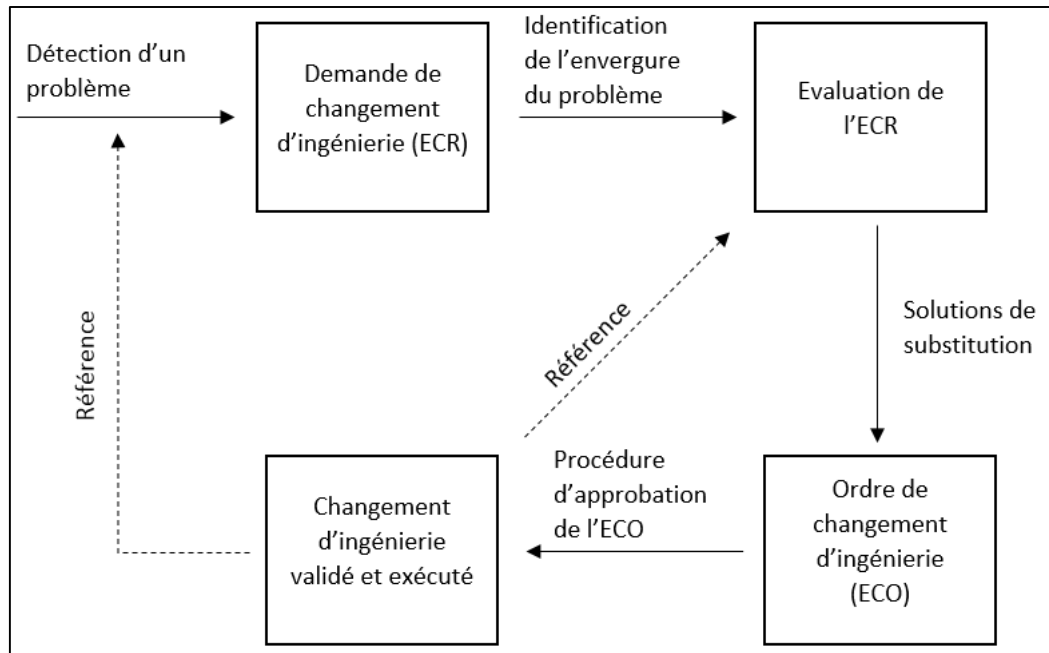


Figure 3.7 Processus de changement d'ingénierie (adapté de Lee, H. J. et al. (2006))

La Figure 3.8 présente un processus plus détaillé développé par Jarratt, Clarkson et Eckert (2005). Il couvre l'ensemble du cycle de vie des changements et il est reconnu par de nombreux auteurs comme l'un des principaux processus génériques et complets de gestion des demandes de changement.

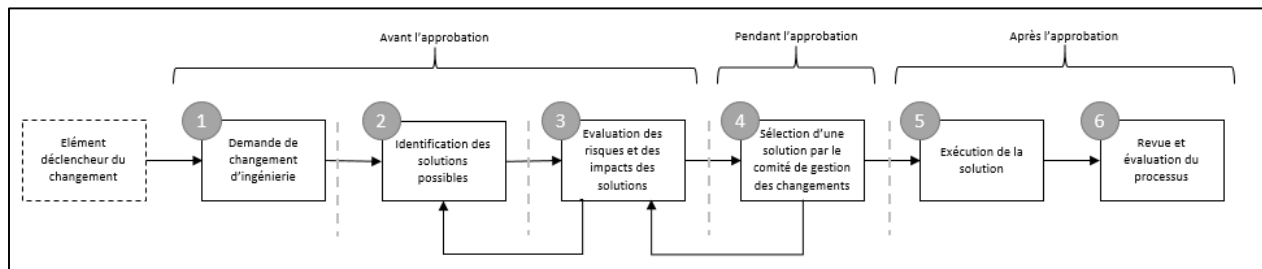


Figure 3.8 Processus de gestion des changements (adapté de (Jarratt et al., 2005))

L'ensemble de ces processus même s'ils présentent quelques disparités entre eux, garde une organisation similaire. On peut les considérer comme des processus génériques qu'il convient d'adapter à l'organisation voulant en mettre un en place. C'est ce qui a été effectué par Egan, Seder et Anderson (2012) qui ont adapté les processus génériques de gestion des changements d'ingénierie pour proposer un processus des demandes de changements appliqué au domaine de la construction. Ce processus ressemble en plusieurs points à ceux définis dans le domaine de

l'industrie est constitué de six étapes : (1) identifier les changements potentiels dans les documents contractuels ; (2) identifier les changements potentiels ; (3) créer une proposition d'ordre de changement et documenter ce changement ; (4) analyser et évaluer la proposition d'ordre de changement en temps voulu ; (5) exécuter l'ordre de changement et (6) documenter le changement effectué. On remarque que même s'il s'applique dans un secteur d'activité différent, ce processus ressemble tout à fait à ceux préconisés dans le domaine manufacturier. Ce volet de la revue de littérature permet de comprendre rapidement les travaux qui ont été réalisés pour la gestion des changements indépendamment des autres composantes de gestion de projet. Ce survol est nécessaire puisqu'il permet de s'immiscer dans ce domaine et servira de source de comparaison avec ce qui se fait dans la pratique dans l'entreprise ABC.

3.5 Interactions entre la gestion des réclamations et la gestion des changements

Cette section vise à faire une revue des travaux qui ont été réalisés dans le cadre de la gestion des réclamations en lien avec d'autres composantes de gestion de projet et en particulier la gestion des changements. Nous avons vu à la section 2.3.3 que de nombreux travaux de recherche ont apporté une contribution dans le domaine de la gestion des projets de constructions en présentant des processus, outils ou méthodes permettant d'améliorer la gestion des réclamations. Ensuite, nous avons étudié, les processus de gestion des changements préconisés par la littérature. À la lecture de l'ensemble de ces articles, nous avons découvert un élément intéressant : l'ensemble des articles traitant des réclamations fait référence aux changements comme étant une cause principale de l'apparition des réclamations. D'un autre côté, tous les articles traitant des changements présentent les réclamations comme le résultat probable d'un changement mal géré. Même s'ils ne traitaient pas particulièrement de l'interaction entre les changements et les réclamations, beaucoup d'auteurs font référence à ce lien pour faire ressortir l'intérêt de leur travail de recherche. Cela confirme parfaitement le lien très étroit entre ces deux éléments que nous avons mis en évidence auparavant à la section 3.2.3.

À partir de ce constat, l'objectif de cette section est d'analyser les travaux de recherche qui ont été effectués sur le sujet de la gestion des réclamations en lien avec la gestion des changements. Nous

avons donc mis en place une nouvelle stratégie de recherche, avec un plan de concept précis afin d'identifier l'ensemble des articles traitant à la fois de ces deux sujets. La cueillette d'articles traitant de ces deux sujets à la fois ne s'est pas avérée fructueuse. Cependant, nous pouvons quand même présenter quelques contributions sur ce sujet ce qui permet d'avoir une vision globale des projets de recherches qui ont été effectués sur ce thème.

Un premier travail de recherche sur le sujet de la gestion des changements en lien avec la gestion des réclamations est proposé par Gang et Culling (2011). L'objectif de ce projet de recherche est de présenter la différence entre les changements d'ingénieries et les réclamations du point de vue du fournisseur. Après avoir présenté les différentes formes de réclamations et de changements, les auteurs mettent en évidence les interactions et les différences qui existent entre ces deux éléments afin de conseiller les entrepreneurs sur le choix d'une de ces deux solutions pour réclamer un droit au donneur d'ordre. Ils concluent sur le fait que les fournisseurs devraient utiliser tant qu'ils le peuvent le processus de gestion des changements d'ingénierie plutôt que d'entreprendre une procédure longue et coûteuse de réclamations. En effet, passer par les activités de gestion des changements d'ingénierie peut leur permettre de récupérer l'argent ou le temps qu'ils réclament, tout en laissant l'équipe de gestion de projet du maître d'œuvre libre de diverses réclamations et donc concentrés sur l'exécution du projet. En agissant ainsi le sous-traitant permet d'empêcher l'apparition des très coûteuses réclamations, rend le processus de gestion des changements légitime et obtient quand même les bénéfices réclamés.

Nous avons aussi relevé la contribution de Chaphalkar et al. (2015) qui traite de ces deux éléments simultanément. L'objectif de son projet est de créer un outil permettant de connaître à l'avance la décision probable d'un arbitre lors de l'arbitrage d'un litige visant un changement lors de l'exécution d'un projet. Il base sa recherche sur l'hypothèse que si l'une des parties visées par le litige arrive à prédire le résultat de la réclamation avec une certaine précision, il sera plus enclin à trouver un accord en dehors de la cour de justice ce qui permettrait de réduire les dépenses du projet. L'étude met en évidence tout d'abord les facteurs intrinsèques sur lesquels un arbitre se base pour prendre sa décision. En se basant sur 239 cas de réclamations causés par un changement, il présente 16 facteurs intrinsèques qu'utilisent les arbitres lors de l'étape d'arbitrage afin de décider du verdict de la réclamation. À partir de ces facteurs qu'il a mis en évidence, il développe un outil permettant de prédire le résultat d'un litige en fonction du cas et des données associées à ces facteurs. L'outil développé a été validé puis testé. Ce modèle proposé permet alors de connaître en

fonction de ces facteurs intrinsèques comment l'arbitre risque de répondre à la réclamation qui a été causée par un changement lors de l'exécution du projet.

Ces deux contributions citées ci-dessous sont celles qui utilisent l'interaction entre les réclamations et les changements pour développer vos travaux. Ces travaux utilisent une partie de la gestion des demandes de changements pour développer ou analyser la gestion des réclamations, mais en aucun cas, il ne s'agit d'articles qui améliorent les processus et les outils de gestion des réclamations grâce à la gestion des changements. D'ailleurs, aucun travail de recherche actuel utilise la gestion des changements pour développer un processus et des outils de gestion des réclamations. C'est cette lacune que nous allons exploiter dans ce mémoire afin de développer un processus intégré de gestion des réclamations qui s'aide des activités et des outils mis en place pour la gestion des changements.

3.6 Revue critique de la littérature

Après le rapide tour d'horizon des travaux existants sur le sujet des réclamations et sur l'avancée de la recherche dans ce domaine, nous avons présenté le domaine de la gestion des changements afin de pouvoir par la suite analyser les contributions qui ont été effectuées en lien avec ces deux sujets. Il est dorénavant possible de mettre en évidence les points positifs et les lacunes de la recherche dans ce domaine. Le Tableau 3.1 présente les contributions relevées dans la littérature. Les articles qui y sont référencés mettent en évidence les thèmes qui ont été abordés dans cette revue de littérature faisant l'objet d'un nombre important de contributions, mais ne représente en aucun cas une liste exhaustive des articles présents et analysés dans le cadre de ce mémoire.

Premièrement, nous avons remarqué l'intérêt des auteurs pour la gestion des réclamations. Au sein des activités de recherche en gestion de projets, la gestion des réclamations n'est clairement pas le domaine avec le plus de contributions dans la littérature. Cependant, la conjoncture actuelle qui entraîne l'apparition de plus en plus courante des réclamations lors des projets de construction fait que dernièrement la gestion des réclamations a fait l'objet d'un grand nombre de projets de recherche. Parmi ces projets, nous avons présenté tout d'abord les contributions développant un processus de gestion des réclamations et nous avons remarqué que les auteurs partagent en grande partie le même avis pour un processus générique de gestion des réclamations.

Tableau 3.1 Liste des contributions principales présentes dans la littérature

Thème de recherche	Sous-thème de recherche	Auteur	Description et contribution
Processus de gestions des réclamations		Kululanga et al. (2001)	Développement d'un processus global de gestion des réclamations.
		(Levin, 1998)	Développement d'un processus de gestion des réclamations et de résolution des litiges.
		(Tochaiwat & Chovichien, 2004)	Revue de littérature des concepts clés pour la gestion des réclamations du point de vue fournisseur.
		(Abdul-Malak et al., 2002)	Développement d'un processus de gestions des réclamations pour toutes les parties prenantes d'un projet.
Processus, méthodes et outils développés pour les activités de gestion des réclamations	Prévention et prédiction	(Abdul-Malak & El-Saadi, 2000)	Développement d'une procédure administrative pour l'évitement des réclamations dans les projets de constructions.
		(Werderitsch & Krebs, 2000)	Article qui met en évidence les pratiques et techniques fondamentales de gestion de projet qui peuvent entraîner l'apparition de réclamations.
	Identification	(Enshassi, Choudhry, & El-Ghandour, 2009)	Méthodes et outils pour l'identification des réclamations à partir d'un classement des causes importantes de réclamations.
	Documentation	(Tochaiwat & Chovichien, 2006)	Analyse du processus de communication dans les projets de construction dans le but d'identifier les données importantes pour la gestion des réclamations.
	Analyse	(Hudon, 2015)	Les différentes méthodes pour l'analyse des réclamations — Coûts et temps
		(Braimah et al., 2007)	Développement d'une méthodologie pour l'analyse des réclamations
	Résolution	(Bramble & Cipollini, 1995)	Développement d'une méthode de résolution des litiges
		(Harmon, 2003)	Revue des différentes méthodologies de résolution des réclamations et litiges
Processus de gestion des changements		(Jarratt et al., 2005)	Un aperçu des méthodes et processus développés pour la gestion des changements d'ingénierie
		(Egan et al., 2012)	Examen des différentes approches de gestion des changements
		(Dale, 1982)	Développement d'une procédure de gestion des changements d'ingénierie

Par contre, on remarque certaines lacunes lorsque l'on se focalise sur des travaux plus spécifiques qui s'intéressent uniquement à une problématique particulière de la gestion des réclamations. Tout d'abord, on remarque que de nombreux auteurs tels que Tochaiwat et Chovichien (2004) ou Kululanga et al. (2001) voulant analyser la gestion des réclamations se sont focalisés sur les réclamations des fournisseurs contre leur donneur d'ordre. En effet, la majorité des articles développant des processus adaptés de gestion des réclamations se sont intéressés aux réclamations de fournisseurs et d'un autre côté il existe très peu de travaux de recherche réalisés sur le thème des réclamations entre un client et son maître d'œuvre. Il existe donc une véritable lacune de la littérature en ce qui concerne le développement de processus et d'outils pour la gestion des réclamations entre le client et le maître d'œuvre. Cette revue de littérature a aussi mis en évidence l'intérêt de la recherche pour la gestion proactive et la prévention des réclamations. En effet, parmi les activités du processus générique de gestion des réclamations qui font l'objet de plus de travaux de recherche, ces étapes présentent un intérêt particulier puisqu'ils permettent d'éviter l'apparition des réclamations et donc les coûts importants qui y sont reliés. Il y a donc un intérêt particulier pour la gestion proactive des réclamations qu'il va falloir garder en tête pour le développement du processus intégré de gestion des réclamations.

Ensuite, la revue de littérature nous a permis d'identifier le lien fort existant entre les réclamations et les changements. En effet, ces derniers sont considérés comme une source importante de réclamation et c'est ce qui nous a permis d'identifier le sujet de l'interaction entre gestion des réclamations et gestion des changements comme une opportunité intéressante de recherche. Afin de pouvoir aborder ce sujet avec confiance, il a donc été nécessaire d'analyser les contributions sur le thème de la gestion des changements présents dans la littérature. Parmi les processus préconisés par les auteurs, la majorité d'entre eux telle que Lee, H. J. et al. (2006) se sont focalisés sur les changements d'ingénierie. En effet, les changements d'ingénierie sont ceux qui ont fait l'objet d'un grand nombre de travaux dans ce domaine et il existe beaucoup moins d'articles traitant des changements dans un contexte global. Parmi eux, nous pouvons relever les travaux de Motawa et al. (2007), Park et Peña-Mora (2003) ou Heravi et Charkhakan (2014) qui ont développé des approches et des outils de gestion des changements dans le domaine de la construction. Ce sujet de recherche s'écartant du thème principal de ce mémoire, nous n'avons pas poussé notre analyse de la littérature jusqu'à mettre en évidence des opportunités de recherche sur ce thème.

Enfin, la dernière section de la revue de littérature a mis en évidence les travaux présents dans la littérature qui abordent l'interaction entre les réclamations et la gestion des changements. Tel qu'expliqué à la section 3.5, l'ensemble des articles traitant de l'un de ces deux sujets mettent en évidence le lien qui existe entre ces deux éléments, mais très peu d'articles ont utilisé ce lien pour développer un processus, un outil ou une méthode pour améliorer la gestion des réclamations. Parmi les articles relevés, nous avons pu en identifier uniquement deux qui ont fait l'objet d'un travail de recherche prenant en compte la gestion des changements pour améliorer la gestion des réclamations. Cependant, aucun des deux n'a fait l'objet d'une amélioration du processus de gestion des réclamations grâce aux activités de gestion des changements. Il y a donc une véritable lacune dans ce domaine qui va être exploitée dans ce mémoire, afin de proposer un processus intégré de gestion des réclamations prenant en compte les activités de gestion des changements.

Pour conclure, la revue critique de littérature, nous avons mis en évidence par l'intermédiaire de la Figure 3.9 l'état actuel des travaux de recherche sur notre sujet. D'un côté, le domaine de la gestion des réclamations est fortement exploité avec une multitude de travaux pour le développement de processus, de méthodes et d'outils permettant d'améliorer ou préciser le processus générique de gestion des réclamations. Même si nous nous sommes moins attardés sur le thème des changements, il fait lui aussi l'objet d'une multitude de travaux pour le développement de processus, d'outils et de techniques. Enfin, la revue de littérature a mis en évidence le lien important qui existait entre les réclamations et les changements. Cependant dans la section 3.5, nous avons présenté le peu d'articles présents dans la littérature qui développent des processus ou des outils à partir de cette forte interaction entre changements et réclamations. Ce qui confirme la singularité de notre projet de recherche.

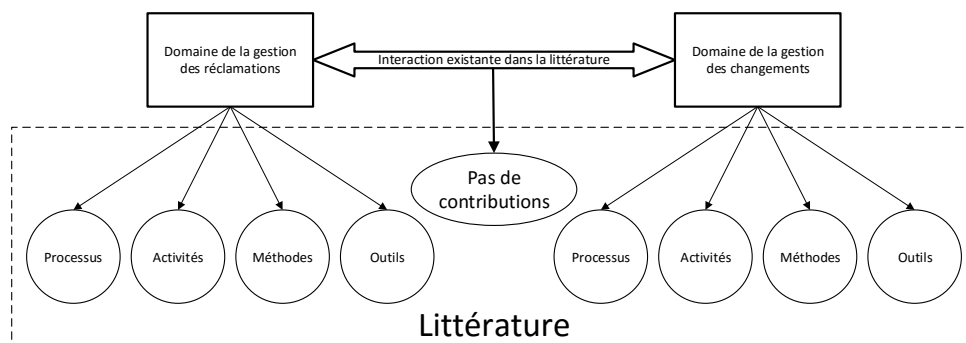


Figure 3.9 Schéma critique de la revue de littérature

CHAPITRE 4 ANALYSE ET DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT

L'objectif de ce chapitre est de présenter les processus actuels de gestion des réclamations de l'entreprise ABC et d'en faire le diagnostic. Il faut savoir que lors d'un projet EPCM, il est possible d'avoir des réclamations entre le maître d'œuvre et le client ou entre le maître d'œuvre et un fournisseur. Selon l'entité réclamante, le processus de gestion de la réclamation est différent. Les réclamations les plus courantes sont celles qui opposent un fournisseur et le maître d'œuvre, elles se traitent au niveau de l'exécution du projet par le service d'approvisionnement. Or dans ce mémoire, nous allons uniquement nous consacrer aux réclamations opposant le maître d'œuvre et le client. Ces réclamations sont traitées après la fin du projet et nécessitent une intervention de plus haut niveau hiérarchique. Nous nous sommes basés sur des rencontres effectuées avec des membres de la firme ABC qui prennent part à la gestion d'une réclamation. Pour ce travail de recherche, nous avons surtout étudié le cas d'un dossier de réclamation présenté par le client à l'encontre du maître d'œuvre. Puis à partir de l'analyse des processus et des entrevues réalisées, un diagnostic du processus de gestion des réclamations sera dressé.

4.1 Le processus de gestion des réclamations

Le processus de gestion des réclamations entre un client et son maître d'œuvre commence dès la réception de la réclamation par la partie accusée. Avant la réception de la réclamation, lors des activités de clôture du projet, chacune de leur côté, les deux parties vont faire le bilan du projet et elles vont juger des préjudices subis à cause de la partie adverse. Selon l'importance des préjudices, la politique de l'entreprise et la relation entre les deux parties, la firme ayant subi le préjudice peut alors transmettre une réclamation. Il est possible qu'une lettre formelle soit envoyée avant la réclamation, pour notifier à l'autre partie qu'une procédure de réclamation va les viser. Le processus décrit ci-dessous est présenté selon le formalisme EPC à la Figure 4..

À partir de cet instant, les deux entreprises (souvent à haut niveau hiérarchique) vont se rencontrer avec leurs avocats sous la forme d'un comité de pilotage afin de discuter de la démarche à suivre et d'essayer de trouver un terrain d'entente pour éviter la réclamation et le coût important qu'elle va engendrer. Si l'accord n'est pas possible à cet instant, le contrat doit au préalable notifier la méthode de résolution à suivre dans le cas d'une réclamation. Pour le cas présenté ici, le verdict

sera donné par une cour de justice, mais le processus est semblable en cas d'arbitration. Pour le reste du processus, nous allons décrire uniquement les activités du maître d'œuvre.

Si la décision a été prise de contester la réclamation et de défendre sa position, la première étape va être de créer une équipe de gestion de la réclamation. Elle est composée d'un responsable spécialiste de fermeture de projet, d'avocats internes et de différents membres de l'entreprise. L'insertion de membres de l'équipe de projet dans cette équipe n'est pas requise. Cependant, certains d'entre eux peuvent être mis à disposition de l'équipe de gestion de la réclamation pendant une certaine période afin de fournir une vision interne du déroulement du projet. Une fois l'équipe créée, comme cela a été effectué à plus haut niveau auparavant, elle va analyser la réclamation reçue en identifiant les différents points accusateurs. Quand la réclamation porte sur un nombre important de points différents, l'équipe va rassembler les points visant des problématiques communes afin de les présenter à l'avenir sous la forme d'un rapport. L'objectif est de comprendre sur quels points la firme est accusée dans cette réclamation.

Une fois l'étape d'identification terminée, l'équipe va amorcer l'étape de documentation permettant de rassembler l'ensemble des documents illustrant la position du maître d'œuvre vis-à-vis de la réclamation. En plus des accès aux différents logiciels qui regroupent des informations officielles, l'équipe de gestion de la réclamation va surtout aller chercher de l'information dans les documents informels tels que les courriels. Ces documents sont souvent des échanges informels qui reflètent parfaitement les événements visés par la réclamation. Or l'ensemble de ces documents représente une trop grande quantité de donnée à analyser et ne sont pas accessibles par l'équipe directement. Il est alors nécessaire de restreindre cette documentation du projet en identifiant les informations susceptibles d'être nécessaires pour appuyer la vision de l'équipe. Avec l'aide du service informatique, l'équipe va identifier les données susceptibles d'être nécessaires pour répondre à la réclamation. Pour cela, il est possible d'identifier les documents selon leurs caractéristiques et leurs contenus par exemple à partir d'un nom de personne, d'une période, d'un mot-clé, d'un objet, etc. Après les avoir identifiés, le service informatique va rassembler l'ensemble des documents répondant aux critères d'identification voulus par l'équipe dans un logiciel de gestion documentaire. Ce logiciel permet de regrouper des données, d'en tirer des informations grâce à des moteurs de recherches avancés et de produire des documents officiels fournissant une image authentique du document visé. Il est nécessaire de passer par cette étape d'identification des données, car rassembler la totalité des données du projet dans le logiciel prendrait trop de temps et

serait trop dispendieux. Pour compléter, il est aussi possible de faire une demande précise de documents envers l'autre partie par l'intermédiaire de ses avocats.

Ensuite, chaque membre de l'équipe va être responsable de l'analyse d'un ou de plusieurs des rapports identifiés dans la réclamation. L'analyse consiste à chercher des preuves intangibles parmi les documents afin de supporter la position qu'ils auront imaginés dans leur stratégie de défense. Pour cela, ils doivent démontrer ou infirmer, selon le point en question, les trois éléments suivants : (1) l'existence de la faute ; (2) l'existence d'un dommage ; et (3) le lien de causalité entre la faute et le dommage réclamé. Pour cela, l'équipe de réclamation va devoir chercher parmi l'ensemble des documents du projet, des faits incontestables permettant de valider ou de contrer la vision du problème exprimé par l'autre partie dans la réclamation. Les techniques d'estimation pour le calcul du dommage sont précisées par le juge. Pour chaque point de réclamation, l'équipe va d'abord mettre en place une stratégie de défense en s'appuyant sur les preuves rassemblées grâce à la documentation du projet. La personne de l'équipe responsable du point de réclamation va ensuite rédiger le rapport en mettant en avant la vision du maître d'œuvre sur ce sujet et en s'appuyant sur les trois éléments présentés auparavant par l'intermédiaire des preuves présentes dans les documents. Pour chaque rapport regroupant les points de la réclamation ayant un sujet commun, une revue interne sera effectuée par trois des membres de l'équipe. Une fois les modifications apportées, ce rapport est transmis aux avocats qui vont le corriger, établir les liens et préparer le document qui sera présenté devant la cour de justice. À partir de ces rapports et de ceux envoyés par le plaignant, le juge donnera son verdict point par point.

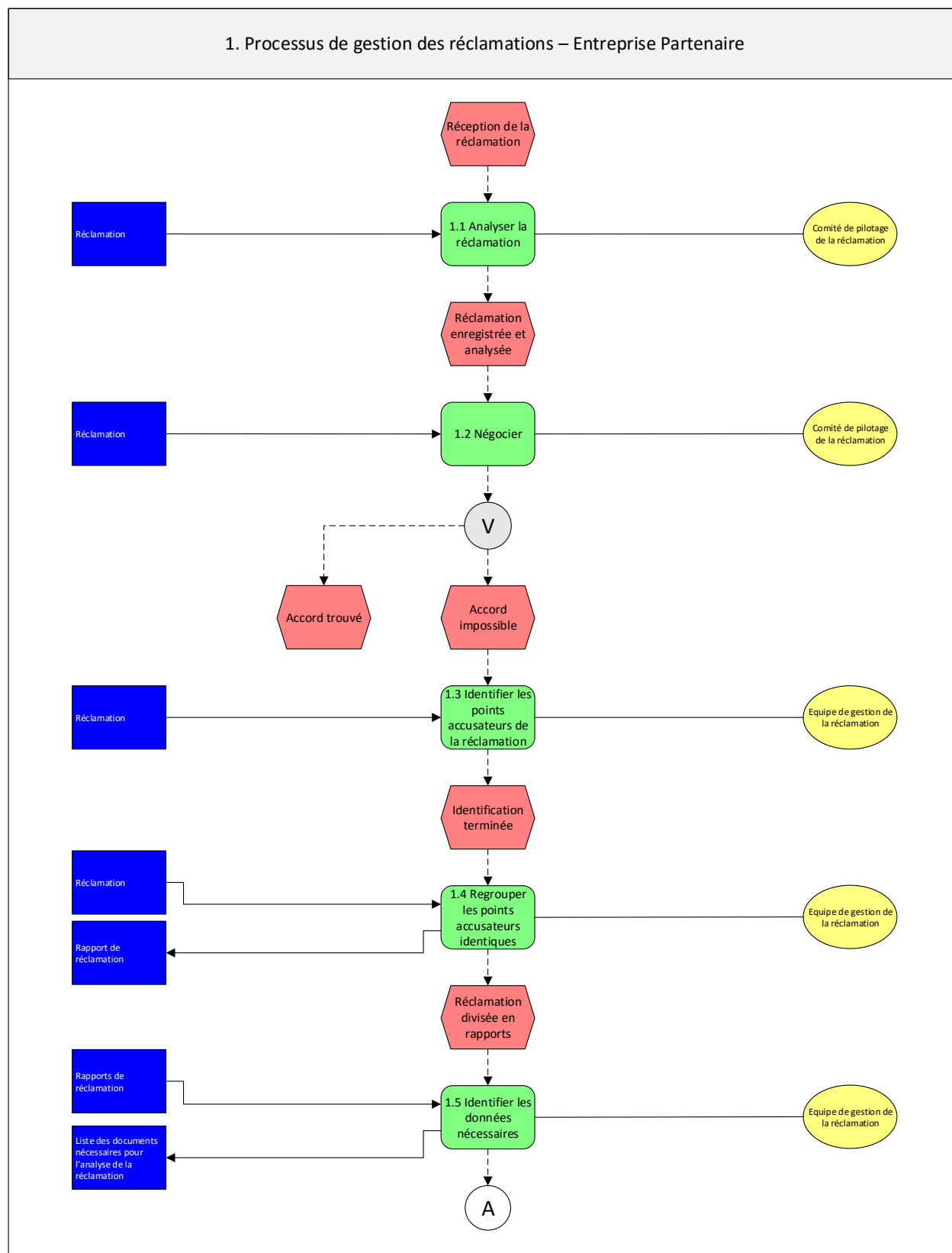


Figure 4.1 Processus de gestion des réclamations — Entreprise ABC

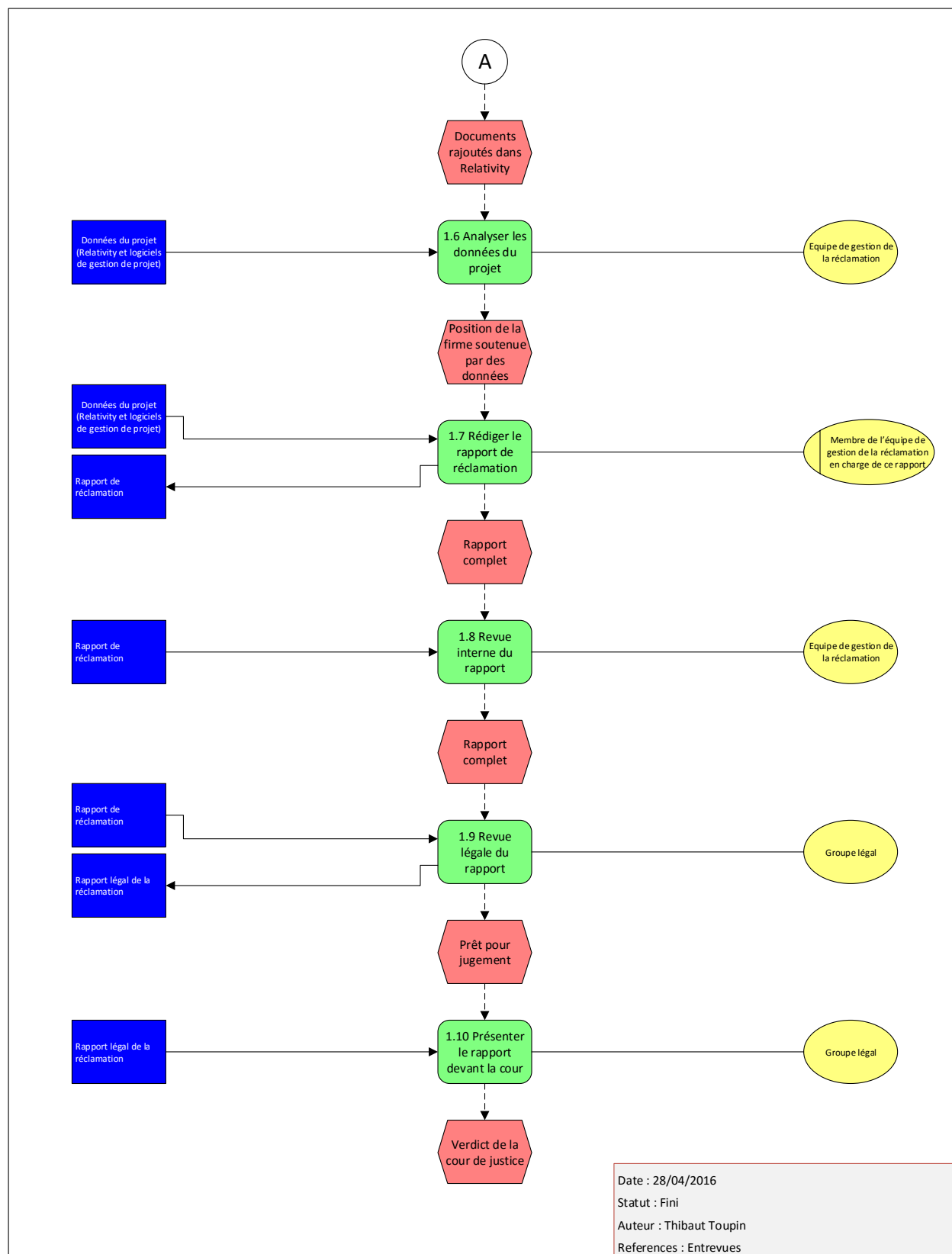


Figure 4.1 Processus de gestion des réclamations — Entreprise ABC (suite et fin)

4.2 Diagnostic du processus

Le processus de gestion des réclamations modélisé dans la section 4.1 présente un problème majeur qui est le temps de traitement d'une réclamation. À partir des rencontres effectuées avec les employés de l'entreprise ABC, nous avons effectué une analyse précise de son fonctionnement pour la gestion des réclamations. Cette analyse nous permet alors de dresser un diagnostic des méthodes et des activités employées pour traiter une réclamation. Ce diagnostic met alors en évidence un problème majeur qui est le temps de traitement de la réclamation. En effet la personne responsable d'une réclamation que nous avons rencontrée, nous précisait qu'entre la réception de la réclamation et son verdict en cour de justice, il va s'écouler plus d'une année et souvent au-dessus de deux. Pendant toute cette période, il y a des équipes qui vont travailler sur ce sujet, ce qui va représenter des coûts importants pour l'entreprise. Il est donc nécessaire de trouver une solution pour réduire le temps de traitement d'une réclamation. Pour cela, nous avons listé les différents problèmes du mode de fonctionnement actuel ralentissant le traitement des réclamations et sur lesquels notre proposition devra se focaliser afin d'accélérer la gestion des réclamations. Ces différents points du diagnostic sont aussi illustrés par un diagramme de cause à effet (Figure 4.2) suivant la méthode présentée par Rivard et Talbot (2001) ce qui permet de comprendre la relation existante entre tous les points du diagnostic.

La première critique que nous pouvons émettre vise l'organisation générale pour la gestion d'une réclamation (noté ci-après P1). Cette organisation est totalement sous la responsabilité du responsable du dossier de réclamation et il n'existe pas de processus officiel fourni par l'entreprise à ce sujet. La manière de faire et les méthodes utilisées pour gérer la réclamation dépendent alors du responsable de la gestion de la réclamation et des expériences précédentes des membres de l'équipe de gestion des réclamations. Sur ce sujet, nous pouvons identifier un problème source : (PS1) l'absence de documents officialisés pour la gestion des réclamations. Il n'existe pas chez eux de processus formalisé et documenté pour la gestion des réclamations. De même, on connaît l'intérêt de créer un plan de projet au début d'une nouvelle mission ; or dans le cas du « projet de gestion de la réclamation », il n'existe pas de plan de projet permettant d'identifier les objectifs, les processus à suivre, les outils à utiliser, etc. L'absence de documents formalisés permettant de guider les intervenants pour la gestion des réclamations va pour diverses raisons entraîner des complications qui vont rallonger le temps de traitement de la réclamation.

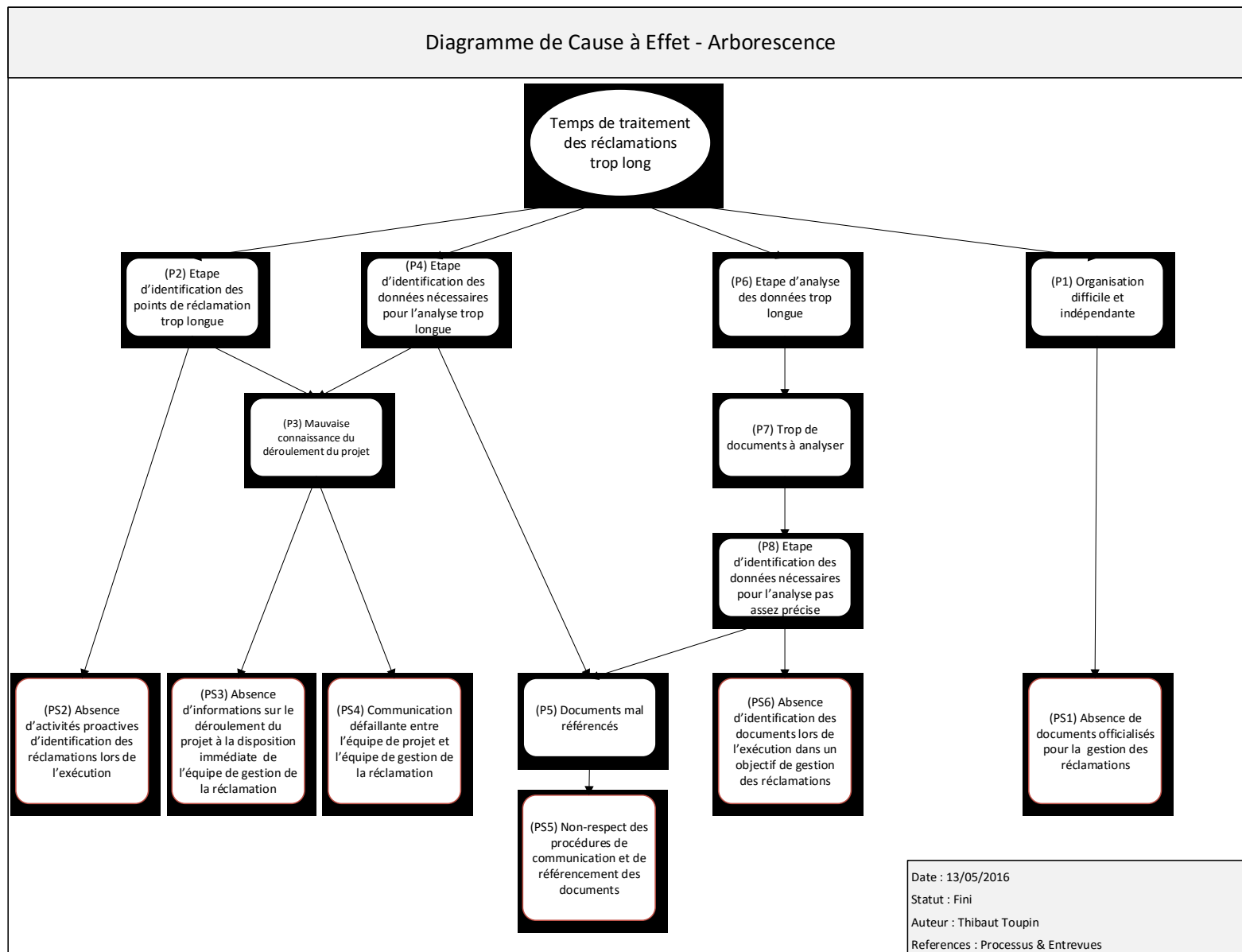


Figure 4.2 Diagnostic du processus de gestion des réclamations - Analyse cause à effet

La deuxième partie du diagnostic vise la longueur de l'étape d'identification des points accusateurs de la réclamation (P2). Lors de cette étape, l'équipe de gestion de la réclamation va analyser la réclamation reçue par le client afin de comprendre point par point de quoi la firme est accusée. Ces points font référence à des événements qui se sont déroulés lors de l'exécution du projet et aux conditions contractuelles. Ce temps d'analyse pourrait donc être réduit si l'équipe de gestion de la réclamation avait une meilleure connaissance du déroulement du projet et si en amont un travail sur ce sujet avait été effectué. Ce constat va entraîner le deuxième problème source du diagnostic qui est (PS2) l'absence d'activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution. En effet, les membres de l'équipe de projet n'ont pas l'habitude de faire face à des réclamations et par conséquent n'ont pas les réflexes d'identification de sources potentielles de réclamation. Cette vision nous a été confirmée par le responsable de la réclamation qui nous précisait que lors de l'exécution du projet à plusieurs moments, des événements pouvant entraîner une réclamation potentielle avaient eu lieu, mais qu'aucune action n'avait été prise dans ce sens. Avoir une vision plus proactive des réclamations potentielles permettrait de gagner du temps lors de cette étape du processus. Le manque de connaissance de l'équipe de gestion de la réclamation au sujet de l'exécution du projet (P3) est aussi un problème important qui est lié aux deux problèmes sources suivants : (PS3) l'absence d'informations sur le déroulement du projet à la disposition immédiate de l'équipe de gestion de la réclamation et (PS4) la communication défailante entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion de la réclamation. En effet lorsque la réclamation est officialisée, une équipe différente de celle de l'exécution est créée pour la gestion de la réclamation, car les membres qui ont suivi le déroulement du projet sont déjà affiliés dans une autre équipe depuis la clôture du projet. Cette équipe va devoir analyser des événements et des données qui ont eu lieu lors de l'exécution et dans lesquels ils n'ont pas pris part. Même si certains membres de l'équipe d'exécution sont mis à leur disposition en tant que personnes ressources au début de l'analyse de la réclamation, il existe une vraie lacune dans la communication des informations à ce sujet. Grâce à leurs souvenirs de l'exécution, les personnes ayant vécu le projet au jour le jour pourraient rapidement donner des éclaircissements sur les événements et les problèmes rencontrés.

La partie suivante de ce diagnostic va viser la longueur de l'étape d'identification des données nécessaires pour l'analyse (P4). Lors de cette étape, l'équipe de gestion de la réclamation va dresser une liste des documents susceptibles de les intéresser à partir de la stratégie d'enquête mise en place auparavant. Mais cela peut prendre des mois de travail pour arriver à une liste précise des

documents nécessaires, car il faut que l'équipe assimile l'historique du projet, comprenne le dossier de réclamation, réfléchisse à la stratégie de défense et identifie les documents nécessaires à partir d'évènements, de dates, de mots-clés, de personnes, etc. Cependant, le fonctionnement actuel ne permet pas d'avoir une identification fine des documents nécessaire pour plusieurs raisons. Comme pour l'étape d'analyse de la réclamation, la première raison est la mauvaise connaissance du déroulement du projet (P3), ce qui va engendrer les problèmes sources (PS3) et (PS4) du diagnostic. La deuxième cause au temps d'identification des données trop long est la mauvaise référence des documents (P5). Lors de cette étape, l'équipe va devoir identifier des documents hétéroclites tels que des courriels, des documents officiels, des lettres, des échanges, etc. Mais si ces documents sont mal référencés et n'inclut pas le strict minimum concernant l'information qu'ils transportent tels qu'un objet à un courriel ou les noms des personnes concernées dans une lettre ou une date dans n'importe quel document, la recherche de ces documents sera plus compliquée et donc plus longue. C'est pourquoi le sixième problème source vise (PS5) le non-respect des procédures de communications et de référencement des documents.

Enfin, la dernière partie de notre diagnostic vise la longueur de l'étape d'analyse des données (P6). À partir des données extraites dans le logiciel de gestion documentaire, l'équipe va devoir lire et analyser l'ensemble de ces documents pour essayer de trouver des preuves soutenant leur position. Dans le cas que nous analysons, le logiciel rassemblait 2,5 millions de documents de toutes sortes qui vont absolument devoir être lus. Pour cela, l'équipe se fixait des quotas de 250 documents lus par semaine et par personne. La lecture de ces documents prend alors plusieurs mois alors que la grande majorité d'entre eux ne vont être d'aucun intérêt pour l'analyse de la réclamation en question. Beaucoup de temps est alors perdu à cause de ce très grand nombre de documents, mais aussi lors de leur analyse. On retrouve alors le même problème source que précédemment c'est-à-dire (PS5) le non-respect des procédures de communications et de référencement des documents. En effet si les documents regroupés dans le logiciel sont mal référencés, les membres de l'équipe vont devoir ouvrir et lire ce document afin de comprendre de quoi il traite alors que s'il avait été bien référencé ils auraient pu juger plus rapidement de son utilité. La deuxième problématique dans cette partie est le nombreux faramineux de documents à analyser (P7). Il est nécessaire d'analyser beaucoup de documents afin de ne pas passer à côté d'une information primordiale, mais selon l'avis du responsable de gestion d'une réclamation que nous avons rencontré seulement une très faible partie des documents rassemblés traite du sujet de la réclamation, il y a donc beaucoup de

documents qui sont analysés pour rien. La cause principale de cette grande quantité de données est le manque de précision dans l'étape d'identification des données nécessaires pour l'analyse (P8). Comme expliqué dans la troisième partie de cette section, cette étape permet d'identifier les documents qui peuvent être utiles pour soutenir la position de l'entreprise face à la réclamation. Ce manque de précision à cette étape du processus est dû bien évidemment au mauvais référencement des documents (PS5), mais plus spécifiquement au dernier problème source de notre diagnostic : (PS6) l'absence d'identification des documents lors de l'exécution dans un objectif de gestion des réclamations. Une méthode permettant d'identifier en cours de projet les documents pouvant être utiles pour la gestion de la réclamation permettrait de perdre moins de temps à l'identification, simplifierait l'analyse des documents anciens et diminuerait le nombre de données à analyser. Car tant que le nombre de documents à analyser restera aussi important, il sera difficile de raccourcir l'étape d'analyse de la documentation.

Ce chapitre a donc permis de présenter le processus interne de gestion des réclamations puis grâce à une analyse de cause à effet, nous avons pu établir un diagnostic précis du processus en mettant en évidence les six points sur lesquels il va devoir falloir agir afin de réduire le temps de traitement des réclamations :

- PS1 : l'absence de documents officialisés pour la gestion des réclamations ;
- PS2 : l'absence d'activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution ;
- PS3 : l'absence d'informations sur le déroulement du projet à la disposition immédiate de l'équipe de gestion de la réclamation ;
- PS4 : la communication défailante entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion de la réclamation
- PS5 : le non-respect des procédures de communications et de référencement des documents ;
- PS6 : l'absence d'identification des documents lors de l'exécution dans un objectif de gestion des réclamations

CHAPITRE 5 RECOMMANDATIONS ET PROCESSUS PROPOSÉ

Le diagnostic effectué identifie les problèmes sources qui sont à la base du temps de traitement important d'une réclamation. Ce chapitre va permettre de présenter les solutions que nous avons proposées pour répondre à ces problèmes. Pour présenter ces solutions, nous avons appuyé notre réflexion sur les conseils reçus par les membres de l'entreprise ABC et par les travaux réalisés par certains auteurs de la littérature. Les recommandations et le processus que nous proposons ont l'objectif de diminuer le temps de traitement de la réclamation. Dans une première section, nous avons analysé point par point, les différents problèmes sources afin d'en émettre des recommandations. Chacune des recommandations prises indépendamment permet de répondre au problème source à laquelle elle est liée. Ensuite dans la section 5.3, l'ensemble de ces recommandations vont être rassemblées afin de créer un processus intégré de gestion des réclamations. Cependant, pour pouvoir développer notre processus amélioré, il a été nécessaire de présenter dans la section 5.2 le processus actuel de gestion des changements d'envergure dans lequel notre proposition sera intégrée.

5.1 Recommandations

Nous avons analysé chacun des problèmes sources identifiés dans le diagnostic, et nous avons réfléchi aux différentes solutions possibles pour y répondre. Ainsi dans chaque partie, nous présentons pour le problème source en question les recommandations que nous pouvons émettre afin de régler ce problème et par conséquent diminuer le temps de traitement des réclamations.

5.1.1 L'absence de documents officialisés pour la gestion des réclamations (PS1)

Premièrement, à la réponse de ce problème source nous recommandons la création d'un processus de gestion des réclamations. Le processus tel que nous l'avons présenté à la Figure 4. doit encore être amélioré. Celui que nous allons concevoir dans ce travail de recherche est une première étape afin d'améliorer la gestion des réclamations, mais il est nécessaire que ce processus soit revu par l'entreprise ABC afin qu'il soit amélioré, documenté, officialisé puis diffusé auprès des équipes de la compagnie pour obtenir une vraie plus-value.

Pour améliorer l'organisation difficile de gestion des réclamations et répondre à ce problème source, nous recommandons aussi la création d'un plan de projet. Selon le Project Management Institute (2013), un plan de projet est un « document formel et approuvé permettant de guider lors de l'exécution et le contrôle du projet. » L'objectif d'un plan de projet est de définir l'approche que doit suivre l'équipe de projet pour délivrer les livrables nécessaires en respectant le triptyque coût, délais et portée. Il va donc regrouper toutes les informations, objectifs, processus, planifications, responsabilités que l'équipe de gestion de la réclamation doit suivre.

5.1.2 Absence d'activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution (PS2)

Lors de l'exécution du projet, les événements se succèdent et certains d'entre eux peuvent entraîner une réclamation par la suite. Cependant, la situation actuelle empêche les intervenants de porter une attention particulière aux différents problèmes pouvant découler sur une réclamation. Pour résoudre ce problème, il est nécessaire d'intégrer une culture de gestion de la réclamation au sein de l'équipe de projet. Pour intégrer une culture de gestion des réclamations, il est nécessaire que les intervenants lors de l'exécution prennent conscience que le projet ne se termine pas forcément directement après l'étape de fermeture et que des complications peuvent apparaître après cette étape. Pour leur inculquer cette mentalité, nous recommandons de mettre en place et de diffuser à tous les intervenants un processus de gestion des réclamations. Cependant pour qu'ils prennent conscience de la nécessité de prêter une attention particulière aux réclamations, il est nécessaire que ce processus présente des activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution de projet. Les intervenants lors de l'exécution doivent comprendre qu'une simple action de leur part lors de l'exécution peut avoir un impact important pour faciliter le traitement de la réclamation à l'avenir.

5.1.3 Absence d'information sur le déroulement du projet à la disposition immédiate de l'équipe de gestion de la réclamation (PS3)

L'analyse et le diagnostic de l'existant ont mis en évidence le manque de connaissance sur le déroulement du projet dont est victime l'équipe de gestion de la réclamation. Pour pallier à ce problème, plusieurs solutions sont envisageables. La première chose que nous recommandons est

d'intégrer constamment au sein de l'équipe de gestion de la réclamation des personnes de l'équipe d'exécution du projet. Plus ces membres seront nombreux, compétents et ayant une connaissance accrue du déroulement du projet, plus leur impact sur la vitesse de traitement de la réclamation sera important. La deuxième recommandation que nous pouvons apporter est l'établissement d'un formulaire de réclamation potentielle à remplir lors de l'exécution. Ce formulaire rassemble l'ensemble des informations du problème pouvant déboucher sur une réclamation potentielle et parmi ces informations on retrouve la date, les parties prenantes, le responsable, le livrable visé, etc. Le formulaire prévoit aussi un endroit de texte libre permettant de décrire en détail la situation de la réclamation afin de comprendre rapidement à posteriori les événements qui se sont déroulés.

5.1.4 Communication défaillante entre l'équipe de projet et l'équipe de gestion de la réclamation (PS4)

Malheureusement, la gestion des réclamations actuelle regroupe uniquement des activités post-projet, il est donc impossible d'avoir une communication directe entre les deux équipes. Donc pour parvenir à améliorer cette interaction, il est nécessaire de mettre en place différents éléments. Comme pour le PS3, la communication défaillante peut être réglée par l'intégration de membres de l'équipe de projet dans l'équipe de gestion des réclamations. Il se peut que cela ne soit pas possible ou que la personne intégrée ne soit pas capable de fournir des informations précises sur un événement en particulier. Dans ce cas, il est nécessaire d'identifier des contacts sources. Le responsable et les parties prenantes identifiés dans le formulaire de réclamation potentielle sont les personnes les plus adaptées pour répondre aux interrogations de l'équipe de gestion de la réclamation. Nous recommandons aussi la création d'un poste de responsable des réclamations potentielles. Cette personne assurera certaines activités de gestion des réclamations potentielles lors de l'exécution. Elle s'occupera de récupérer les formulaires de réclamations potentielles, de les référencer dans un registre, d'aller chercher les informations manquantes, de diffuser les bonnes pratiques pour la gestion des réclamations, etc. Ce rôle annexe sera assuré par une personne de l'exécution, qui verra sa mission principale augmentée de quelques responsabilités pour la gestion des réclamations. Cela ne doit pas être une activité principale, car tant que la réclamation n'est pas officialisée, il n'est pas nécessaire de consacrer trop de temps sur ce sujet. Cette personne est sans doute la mieux placée pour répondre à toutes les interrogations au sujet des réclamations potentielles. Il est donc recommandable de l'incorporer systématiquement dans l'équipe de gestion

de la réclamation. Les recommandations apportées pour ce problème source ne permettront pas de créer une communication directe entre les deux équipes, mais celles-ci permettront d'augmenter l'interaction et le partage des connaissances.

5.1.5 Non-respect des procédures de communication et de référencement des documents (PS5)

Actuellement, il existe dans l'entreprise des procédures indiquant la marche à suivre pour documenter et communiquer les informations. Cependant, ces procédures ne sont pas forcément respectées lors de l'exécution du projet. Il y a une différence dans le respect des normes de référencement entre les documents officiels et les communications. On sait par exemple que la grande majorité des documents officiels créés sont archivés dans le système électronique de gestion documentaire selon leur groupe de livrables en respectant la consigne mise en place dans la procédure. Par contre, il y a beaucoup plus de progrès à faire pour le référencement des courriels. En effet, la procédure de communication n'est pas forcément respectée et cela complique la recherche des informations présentes dans les courriels. Cependant, il existe déjà des procédures sur ce sujet, il est donc inutile de recommander la création d'une nouvelle procédure de communications par contre il est nécessaire de s'assurer que les intervenants respectent la norme de référencement et de communication des documents. Malheureusement, cela ne fait pas partie de l'envergure de ce projet de recherche de s'intéresser aux respects de procédures de référencement des documents. Cependant, nous pouvons tout de même recommander de mettre en place via le formulaire de réclamation potentielle, un outil permettant de s'assurer que les documents qui y sont référencés respectent bien la procédure préconisée par l'entreprise. Cela devrait permettre que les documents qui y sont référencés respectent au moins les procédures de référencement mis en place.

5.1.6 Absence d'identification des documents lors de l'exécution dans un objectif de gestion des réclamations (PS6)

Lors de l'exécution du projet, il existe un manque critique d'identification des documents et des communications pouvant être utiles pour la gestion des réclamations. Le manque de culture sur le thème des réclamations de l'équipe d'exécution et l'absence d'identification des réclamations lors de l'exécution comme identifiée au deuxième point du diagnostic sont à la base de cette problématique. Si lors de l'exécution, les équipes du maître d'œuvre sont capables d'identifier les

documents et les communications qui peuvent être utiles pour la gestion des réclamations à venir, cela diminuerait grandement le nombre de documents à analyser lors de la réclamation. Pour répondre à ce problème source, nous recommandons de commencer à identifier les documents possiblement nécessaires et les communications sensibles dès leur apparition. En effet lors de la création du formulaire de réclamation potentielle, on peut déjà indiquer les documents susceptibles d'être utiles pour la gestion de la réclamation en question. Quand il s'agit d'un document en particulier, il est assez facile de l'identifier et de le notifier directement dans le formulaire. Par contre, certains documents tels que les courriels ne peuvent pas toujours être ajoutés au formulaire, dans ce cas, la personne responsable pourra quand même y inscrire l'ensemble des informations importantes qui permettront de retrouver ce document si la réclamation voit le jour. Ainsi nous recommandons la création d'un formulaire de réclamation potentielle permettant d'y ajouter tous les documents susceptibles d'être utiles pour la gestion future des réclamations.

5.1.7 Bilan

L'ensemble des recommandations que nous avons émises à cet instant vont servir de base pour la conception du processus intégré de gestion des réclamations. Chacune des recommandations présentent un intérêt particulier, la problématique qui arrive avec la conception du processus, est d'intégrer toutes ces recommandations afin d'avoir un processus complet qui permet de résoudre un maximum les problèmes sources identifiés lors du diagnostic. Le Tableau 5.1 présenté ci-dessous permet d'avoir un bilan de toutes les recommandations établies associées à chaque problème source.

Tableau 5.1 Liste des recommandations associées à chaque problème source

Problèmes sources	Recommandations
PS1	<ul style="list-style-type: none"> • Création et diffusion d'un processus formalisé de gestion des réclamations • Création systématique d'un plan de projet pour la gestion d'une réclamation
PS2	<ul style="list-style-type: none"> • Création et diffusion d'un processus formalisé de gestion des réclamations • Activités proactives d'identification des réclamations potentielles
PS3	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de membres de l'équipe de projet dans l'équipe de gestion de la réclamation • Création d'un formulaire de réclamation potentielle
PS4	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de membres de l'équipe de projet dans l'équipe de gestion de la réclamation • Création d'un poste de responsable des réclamations potentielles
PS5	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un outil de vérification de la procédure de référencement
PS6	<ul style="list-style-type: none"> • Activités d'identification lors de l'exécution des documents susceptibles d'être utiles pour la gestion des réclamations futures • Outil de référencement des documents susceptibles d'être utiles pour la gestion des réclamations futures

5.2 Les conditions actuelles pour l'établissement d'un processus intégré de gestion des réclamations

À partir des recommandations que nous avons établies dans la section précédente, nous avons mis en évidence qu'il était nécessaire de développer un processus de gestion des réclamations. Ensuite, les recommandations que nous avons proposées pour les problèmes sources 2, 3 et 6 préconisent l'existence de différentes activités de gestion des réclamations lors de l'exécution. C'est donc en combinant ces différentes recommandations que nous avons décidé de concevoir un processus de gestion des réclamations qui s'intègre dans les processus actuels d'exécution du projet. Pour pouvoir intégrer des activités du processus de gestion des réclamations lors de l'exécution, il est nécessaire de s'intéresser à un autre processus déjà présent dans l'entreprise. Or le processus actuel de gestion des réclamations est totalement indépendant des processus d'exécution. Nous nous sommes donc intéressés au processus de gestion des changements d'envergure afin de présenter notre proposition pour plusieurs raisons. Tout d'abord, comme nous l'avons remarqué dans la revue de littérature, les changements lors de l'exécution sont une des sources majeures de réclamation. Hudon (2015) précisait même que les réclamations trouvaient essentiellement leur source dans une seule cause : les changements au contrat. Comprendre le fonctionnement de l'entreprise pour gérer ces changements sera donc utile afin d'améliorer le processus de réclamation. Ensuite, cette entreprise expérimentée montre un bon niveau de maturité en ce qui concerne la gestion des changements. Elle a mis en place de nombreux éléments sur ce sujet qui permettent d'identifier puis de gérer tous types de changements. L'objectif est de se baser sur des activités, des documents ou des rencontres ayant lieu dans le cadre de la gestion des changements afin d'améliorer et d'accélérer le traitement des réclamations. Pour cela, il est nécessaire de présenter l'organisation actuelle de l'entreprise ABC concernant la gestion des changements d'envergure et le lien avec le processus de gestion des réclamations.

5.2.1 Le processus de gestion des changements d'envergure

Afin de bien assimiler la proposition de processus qui sera développée dans la section 5.3, il est nécessaire de préciser le processus de gestion des changements de cette entreprise. Un processus générique de gestion des changements s'adaptant à n'importe quel type de changements n'existe pas chez l'entreprise ABC. En effet selon l'origine, l'importance, l'urgence et le résultat du

changement, ce processus peut varier. Cependant le processus que nous avons modélisé reprends toutes les activités à suivre quelque soit le type de changement en question. Le processus complet se trouve en Annexe A, il comprend 4 sous-processus qui selon l'urgence et l'origine du changement peuvent être plus ou moins suivis. Pour faciliter la compréhension de ce processus, nous avons dressé un processus simplifié visible à la Figure 5.1, qui reprend les grandes étapes et les extrants du processus complet.

La première étape du processus commence par l'identification des changements potentiels. Ces activités permettent de donner une estimation de l'impact d'un changement potentiel sur l'échéancier, le budget et l'envergure du projet afin de pouvoir mener des actions correctives rapidement. Dès l'apparition d'un problème, chaque personne est responsable d'identifier les changements potentiels et les communiquer en remplissant l'avis de modification potentielle (AMP) qui est un formulaire permettant d'informer l'équipe de contrôle des coûts d'un changement probable. Une fois que l'ingénieur des coûts reçoit un AMP, il va alors initier un rapport de tendance (RT) dans lequel est inscrit l'ensemble des informations concernant le changement potentiel. Ainsi, pour chaque RT émis, l'ingénieur des coûts va évaluer l'impact de la modification potentielle sur le budget et l'échéancier à partir des informations à disposition. Une fois l'estimation complète, le RT est référencé dans un registre à partir duquel l'ingénieur des coûts pourra évaluer l'impact de ce changement sur la prévision du projet (PP). Une fois le RT complet, enregistré dans le registre et la prévision du projet mis à jour, le suivi des changements potentiels va s'organiser via la réunion de suivi des tendances. L'ensemble des intervenants du projet se retrouve lors de cette réunion afin de faire le suivi des changements potentiels du projet. Pour chacun d'entre eux, l'ingénieur des coûts va présenter le RT, la prévision sur le projet et les écarts budgétaires associés afin de guider les réflexions lors de la réunion. Ainsi pour chaque changement potentiel mis en évidence par un RT, le comité de la réunion de suivi des tendances va décider des actions nécessaires à entreprendre et émettre un plan d'action. Si le plan d'action nécessite un changement dans l'envergure du projet alors le processus peut prendre deux chemins différents s'il s'agit d'un changement à l'ingénierie ou non. Cependant, le processus simplifié présenté à la Figure 5.1 reprend les étapes importantes des deux sous-processus et représente fondamentalement le processus à suivre, quelle que soit l'origine du changement. Lorsque la réunion de suivi des tendances estime qu'un changement d'envergure est nécessaire alors le directeur des contrôles du projet va missionner l'ingénieur des coûts pour créer un avis de modification au projet (ACP). À

partir des informations précisées par l'initiateur du changement et des documents d'appuis fournis, il va analyser en profondeur l'ACP et préparer une estimation précise des coûts directs et indirects du changement. Il est donc nécessaire que l'ensemble des disciplines du projet ait été consulté et que l'effet du changement sur leur travail ait été pris en compte. Il est aussi responsable de vérifier que l'étendue des travaux compris dans l'ACP ne fait pas partie de l'envergure du projet. Une fois complété, l'ACP est enregistré dans le registre des ACP et l'ingénieur des coûts procède alors à une revue interne de l'ACP avec les personnes concernées par cette modification. Après cela, une succession d'approbations est nécessaire ; le directeur des contrôles du projet, puis le directeur du projet et enfin le client. Dès l'approbation ou le rejet de l'ACP par le client, toutes les parties concernées sont avisées et le coût estimé de la modification est transféré au groupe de contrôles des coûts pour mise à jour de la documentation du projet et au groupe approvisionnement afin de préparer l'exécution des travaux prévue dans la modification.

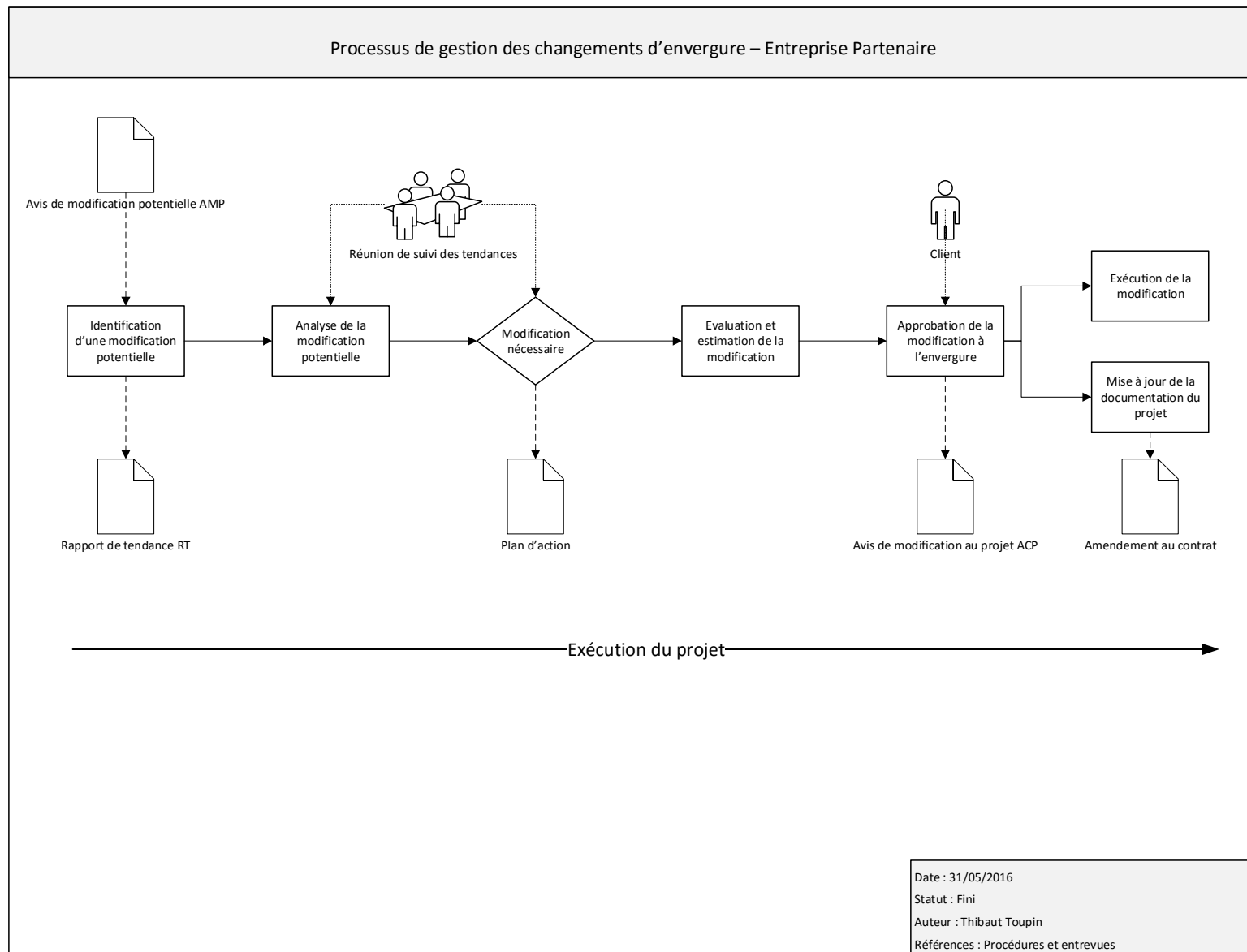


Figure 5.1 Processus de gestion des changements - Entreprise ABC

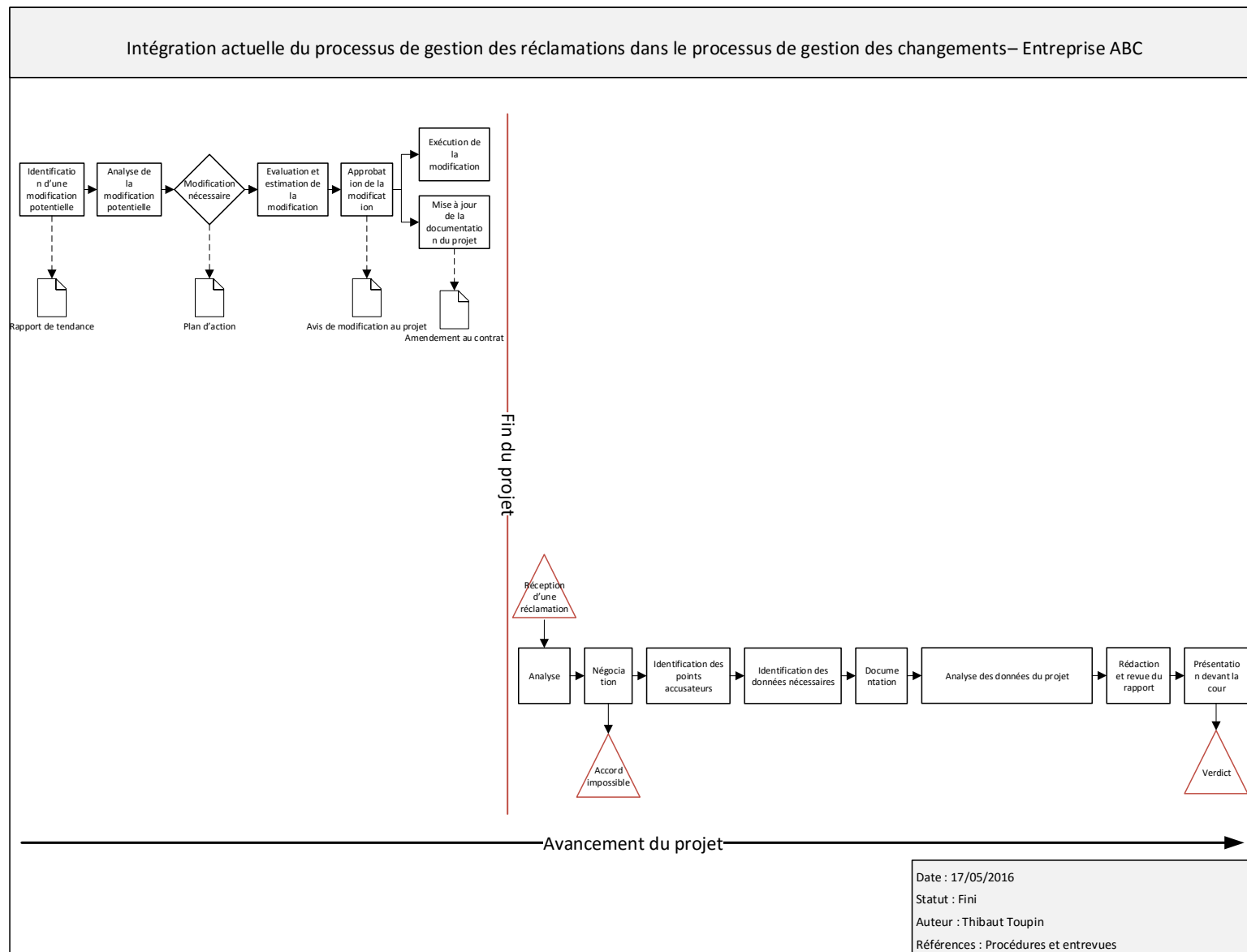


Figure 5.2 Intégration actuelle du processus de gestion des réclamations dans le processus de gestion des changements

L'équipe d'approvisionnement va devoir créer un avis de changement (AC) afin d'informer les fournisseurs de l'existence de ce changement. Toutes les fois qu'une modification affecte les travaux d'un fournisseur ou d'un sous-traitant avec qui un contrat ou un bon de commande a été signé, un AC lui sera envoyé afin de s'enquérir de l'impact des modifications sur le prix et/ou l'échéancier du contrat. Une fois que les deux parties se sont mises d'accord sur le prix des travaux compris dans la modification, l'administrateur du contrat transmet soit un ordre de changement au fournisseur dans le cas d'une révision du bon de commande, soit un amendement au contrat au sous-traitant dans le cas d'une révision du contrat afin d'officialiser la modification du contrat et le début de l'exécution des travaux liés à ce changement.

5.2.2 L'intégration actuelle du processus de gestion des réclamations dans l'exécution du projet

Pour bien assimiler le processus de gestion des réclamations que nous allons proposer, il est nécessaire de schématiser la situation actuelle avec le processus de gestion des changements d'envergure tel que décrit précédemment avec le processus actuel de gestion des réclamations. On remarque à la Figure 5.2 qu'il n'existe aucun lien actuellement entre les deux processus.

5.3 Processus proposé

À partir des solutions dressées dans nos recommandations et de l'analyse du processus actuel de gestion des changements d'envergure, nous sommes capables de présenter un processus amélioré de gestion des réclamations intégrée au processus de gestion des changements d'envergure de l'entreprise ABC. Ce processus est présenté à la Figure 5.3. Ce processus proposé conserve les activités de gestion des changements d'envergure telle qu'elles ont été présentées dans la section 5.2. De même, le processus de gestion des réclamations qui a lieu à la fin du projet reste identique. En effet, le but de ce projet de recherche n'est pas de totalement revisiter ces processus, mais d'intégrer des activités de gestion des réclamations dans le processus de gestion des changements d'envergure qui a lieu lors de l'exécution afin de raccourcir le temps de traitement des réclamations. Les améliorations de ce modèle se situent donc dans l'intégration de différentes étapes de gestion des réclamations lors de l'exécution.

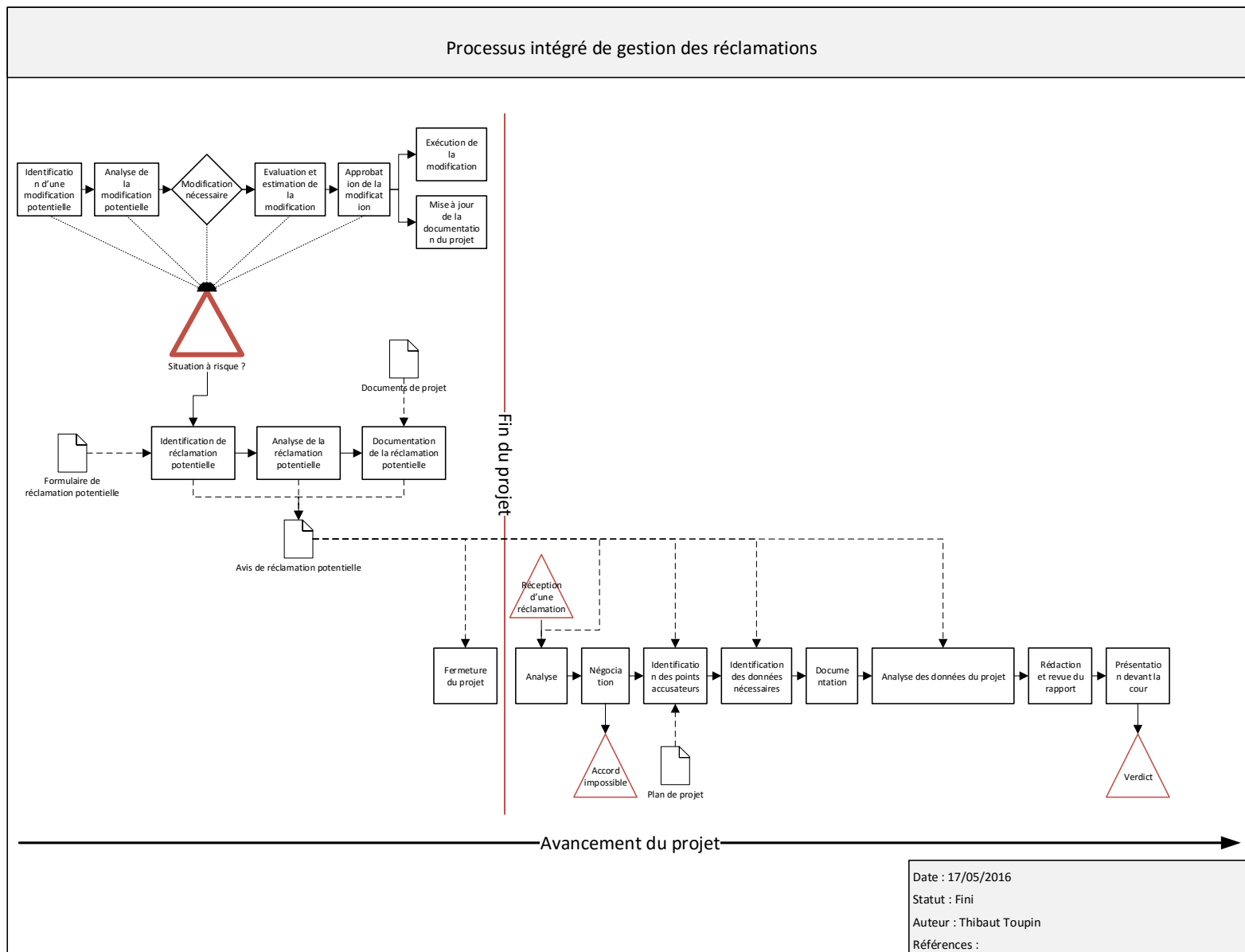


Figure 5.3 Processus intégré de gestion des réclamations

Avant de détailler précisément le processus proposé, il est nécessaire de présenter différents éléments qu'il est nécessaire de mettre en place afin que le processus soit suivi de façon optimale. Le processus que nous proposons est adapté pour une entreprise qui est maître d'œuvre lors d'un projet de construction en EPCM et qui a reçu une réclamation venant de son client. Cependant, même si on détaille toutes les situations avec la vision du maître d'œuvre, ce processus peut être utile pour tout client ou maître d'œuvre souhaitant porter ou défendre une réclamation envers l'autre partie.

5.3.1 La création d'un poste de responsable de la gestion des réclamations potentielles

À la suite des recommandations émises à la section 515.1, ce processus nécessite la création d'un poste de responsable de la gestion des réclamations potentielles. Dans le processus de gestion des changements d'envergure, l'ingénieur des coûts a un rôle semblable à celui que l'on souhaiterait confier au responsable de réclamations potentielles. Cette personne est responsable de la gestion des réclamations potentielles lors de l'exécution. Elle assurera les activités d'identification, d'analyse, de suivi, de documentation des réclamations potentielles. C'est la personne source en ce qui concerne la gestion des réclamations potentielles avec le client. C'est un rôle qui doit rester secondaire et qui ne représente qu'une petite partie de ses missions par rapport à son activité principale. C'est à l'entreprise d'identifier la personne la plus encline à répondre à ce rôle, mais il est préférable de confier ce poste à une personne qui comprend la relation et les conditions contractuelles établies avec le client. Un détail des activités qui lui seront attribuées est présenté dans les paragraphes suivants.

5.3.2 La création d'un formulaire de réclamation potentielle

Pour pouvoir utiliser le processus tel que nous le recommandons, il est aussi nécessaire d'utiliser un formulaire de réclamation potentielle. Ce formulaire est l'unique document qui va être créé lors de l'exécution pour la gestion des réclamations. Il va permettre d'identifier les réclamations potentielles, de les analyser, d'en faire le suivi, de les documenter en cours d'exécution. Ce formulaire servira de document de base pour le processus de gestion des réclamations en post projet. C'est un formulaire en ligne intégré dans l'outil interne de gestion de projet du maître d'œuvre. Lorsque le formulaire est rempli, cela devient un Avis de Réclamation Potentielle (ARP).

Ce formulaire de réclamation potentielle comprend tout d'abord une section pour l'identification et l'analyse. Des zones de textes permettent de référencer le nom, la date de création de l'ARP, la date d'apparition du problème, la personne initiatrice, les parties prenantes, la description de la situation, l'impact probable sur le projet et bien sûr un numéro qui va servir de référence pour le reste du processus. Cette section sera contrôlée et complétée si nécessaire par le responsable des réclamations potentielles. Pour chaque partie prenante identifiée, il est possible de lui associer un statut qui va définir son rôle dans la réclamation potentielle et son accès aux informations sur ce sujet. Ensuite, un deuxième feuillet de ce formulaire va être réservé à la documentation de la réclamation potentielle. Dans cette section, les personnes ayant accès à l'ARP vont pouvoir référencer les documents susceptibles d'être utiles pour l'analyse de la réclamation. Un dossier du logiciel de gestion documentaire associé à l'ARP sera créé instantanément. Dans ce dossier les personnes autorisées pourront téléverser les documents qu'ils jugent sensibles pour la gestion de la réclamation. Dans certains cas, comme souvent avec des courriels ou avec des documents lourds, il est impossible de télécharger le document dans le dossier associé à l'ARP. Dans ce cas, la personne doit inscrire dans l'ARP l'ensemble des informations qui vont permettre de retrouver le document par la suite (le nom, la référence, la date de création, l'objet d'un courriel, le nom des personnes qui échangent via ce courriel, etc.) et qui va permettre de connaître l'information qu'il véhicule.

5.3.3 Identification d'une réclamation potentielle

Maintenant que nous avons présenté les deux éléments nécessaires pour pouvoir développer ce processus, nous allons détailler étape par étape les différentes activités de ce processus. La première étape du processus proposé concerne l'identification des réclamations potentielles. Cette étape va se faire par l'intermédiaire d'avertisseurs lors de l'exécution des activités de gestion des changements. À l'instar des Kanbans mis en place dans des unités de production, les avertisseurs ont pour objectifs d'identifier instantanément des éléments à risques lors de l'exécution du projet. Cependant au contraire du domaine de la production en grande série où sont préconisés ces Kanbans, le domaine de la construction se base uniquement sur des compétences humaines pour gérer l'exécution des travaux. Ces avertisseurs devront donc être émis par des intervenants du projet. Lors de l'exécution, les parties prenantes au projet sont la première source d'identification

des problèmes et par conséquent des réclamations potentielles. Comme pour la gestion des changements d'envergure, tous les individus prenant part au projet sont responsables d'identifier les éléments à risques. L'objectif étant d'identifier le plus tôt possible les situations à risques afin qu'instantanément certains documents soient identifiés et conservés pour faciliter la gestion de la réclamation à venir. Les termes de : situation à risque, évènement à risque ou élément à risque, regroupent tous les problèmes qui peuvent survenir en cours de projet et qui peuvent engendrer une réclamation à la fin du projet. Pour comprendre le principe de cette activité d'identification des réclamations potentielles, il est nécessaire de la diviser en deux parties. Une première section va permettre de répondre à la question : comment reconnaître une situation à risque ? La deuxième section va-t-elle permettre de répondre à la question : comment identifier formellement une réclamation potentielle ?

5.3.3.1 Comment reconnaître une situation à risque ?

Pour reconnaître ces éléments à risque, nous allons nous appuyer sur l'expérience des employés de l'entreprise ABC que nous avons rencontrés ainsi que sur la littérature puisque de multiples travaux traitent des sources et des causes de réclamations.

Le responsable de la gestion d'une réclamation que nous avons rencontré nous a tout d'abord présenté l'indicateur clé qui permet de prévenir une future réclamation. Il s'agit de la relation que le maître d'œuvre entretient avec le client. La qualité de cette relation va influencer grandement sur la possibilité d'émission d'une réclamation. Une relation qui est avant tout professionnelle avec une communication constante, des objectifs communs et une gestion main dans la main entraînera d'autant moins de risque de réclamation. Au contraire, une relation contradictoire ou l'autre partie est vue comme un adversaire augmente la probabilité d'émission d'une réclamation. Cependant même si cette relation est cordiale cela n'empêche pas l'apparition de problème ou de changements d'envergure, mais cela va rarement déboucher sur une réclamation. Dans les processus de gestion des réclamations préconisées par différents auteurs tels que Kululanga et al. (2001), Kartam (1999) ou Levin (1998), il existe une étape de négociation qui permet aux deux parties de s'entendre sur des points de litige. Cette étape de négociation est importante, car elle permet aux deux parties de présenter leurs deux visions du problème et de trouver une solution à l'amiable sur cette discorde. Or dans cette étape de négociation, la qualité de la relation entre les deux parties va être primordiale. Si les deux entreprises n'ont pas cette relation cordiale et sincère, ce sera d'autant plus difficile de

trouver un accord à l'amiable. Les deux entreprises vont s'enfermer dans leur vision du problème en repoussant la faute sur l'autre et la négociation aura d'autant moins de chance d'aboutir. Si la relation avec le client est tendue, le moindre événement pouvant être retenu contre le maître d'œuvre peut faire état d'une réclamation. Cependant, il n'existera pas de réclamation pour cause de mauvaise relation, mais ce sera l'élément qui déclenchera de la part du client son envie de présenter une réclamation. Grâce à leurs rencontres régulières avec le client, le chef de projet et le responsable des réclamations potentielles doivent avoir une bonne idée de la relation qu'ils entretiennent avec le client. Si l'un d'eux sent que la relation avec le client devient de plus en plus tendue, c'est au chef de projet de lever un premier avertisseur. Il va devoir communiquer en interne auprès des directeurs de disciplines afin qu'ils prêtent une attention encore plus particulière sur les événements à risques du projet. Transmettre un message à ce sujet n'est pas anodin, car cela indique auprès des équipes que la relation avec le client n'est pas optimale, mais cela a surtout comme objectif d'augmenter leur centre d'attention et leur réactivité sur les possibles éléments à risques.

La littérature peut aussi nous aider à déterminer quels sont les éléments à risque. Selon Hudon (2015), les réclamations trouvent essentiellement leur source dans une seule cause : un changement au contrat. C'est cette vision qui a d'ailleurs conforté notre choix pour l'intégration des activités de gestion des réclamations dans le processus de gestion des changements d'envergure. On ne peut pas réduire la liste des éléments à risques uniquement aux changements, mais ceux-ci représentent une partie importante des causes de réclamations. Or notre travail de recherche se focalise particulièrement sur les réclamations en lien avec les changements.

Si l'on traite le cas particulier des changements d'ingénierie. Ils sont souvent dus à une mauvaise gestion des activités d'avant-projet. Sous la pression du client, beaucoup de projets sont engagés avant la fin des études de faisabilité. Donc le démarrage du projet va être acté avant que les spécifications techniques du contrat ne soient complètes. Le projet va donc nécessiter des changements d'ingénierie afin de réviser les plans, spécifications techniques établies trop rapidement en avant-projet. Dans le fonctionnement actuel de l'entreprise ABC, les changements d'ingénierie (visible en Annexe A) sont gérés à plusieurs endroits. Tout d'abord en interne à l'ingénierie, où ils mettent en place l'avis de modification à l'ingénierie (AMC). Ensuite, ce changement est suivi comme tous les autres via le processus présenté en Figure 5.1 par l'émission d'un avis de tendance, l'analyse de la modification potentielle, l'émission d'un plan d'action et jusqu'à l'approbation de la modification par la validation du AMC. Donc à plusieurs endroits dans

le processus de gestion des changements d'envergure, il est possible d'identifier une situation à risque visant un changement de l'ingénierie.

Si l'on s'intéresse au cas des modifications au contrat. Comme pour les changements d'ingénierie, les modifications au contrat sont souvent dues à une mauvaise gestion des activités d'avant-projet, mais n'importe quel événement peut entraîner une modification au contrat. Une modification au contrat est exactement la même chose qu'un changement d'envergure. Donc dans ce cas le processus de changement d'envergure s'adapte parfaitement à cette source de réclamation. À n'importe quel moment de ce processus, les intervenants du projet peuvent identifier une situation à risques liés à une modification au contrat.

De même, si l'on s'intéresse aux changements bénins qui ne modifient ni les conditions contractuelles ni l'ingénierie. Ceux-ci sont très courants et peuvent provenir d'une multitude de situations différentes. Cependant, si un problème lors de l'exécution du projet nécessite un changement, alors ce changement sera visible à au moins trois endroits dans le processus de gestion des changements d'envergure : lors de l'émission de l'avis de modification potentielle, lors de l'émission d'un plan d'action et lors de l'exécution de la modification.

Donc par l'intermédiaire du processus de gestion des changements d'envergure, il est possible d'identifier lors de plusieurs activités ou par l'intermédiaire de plusieurs documents créés, tous les changements qui vont avoir lieu lors de l'exécution du projet et donc identifier les situations à risques liées à ceux-ci. En effet comme nous le voyons sur le processus à la Figure 5.3, à chaque instant lors du processus de gestion des changements d'envergure il est possible d'identifier une situation à risques. La majorité des changements présentant une situation à risque peuvent être identifiés dès la première étape d'identification d'une modification potentielle. Mais avec l'avancement du projet, certains changements considérés comme non risqués lors de leur apparition peuvent subir des complications lors de l'exécution. Ainsi il est quand même possible d'identifier ce changement comme situation à risque lors d'une étape plus avancée dans le processus de gestion des changements d'envergure.

Bien entendu, ce projet se focalise sur les réclamations en lien avec les changements, mais il est quand même possible de déterminer grâce à ce processus intégré de gestion des réclamations l'existence de situations à risques qui ne proviennent pas d'un changement. En effet, tous les problèmes, situations conflictuelles ou événements particuliers, présentant un risque dans la

relation avec le client vont être gérés grâce au processus intégré de gestion des réclamations à partir de l'étape d'identification de réclamation potentielle. Ainsi le processus proposé reste très fonctionnel à la seule différence que la situation à risque ne sera pas déterminée grâce aux activités de gestion des changements et qu'il faudra sans doute plus de temps pour les étapes d'analyse et de documentation de la réclamation potentielle.

Cependant, parmi l'ensemble des changements et des problèmes rencontrés lors d'un projet, tous ne peuvent pas être considérés comme une situation à risque. En effet, toutes ces situations ne vont pas faire l'objet d'une réclamation à l'avenir. S'ils sont bien gérés et qu'un accord est trouvé avec le client, la grande majorité d'entre eux ne nécessite pas d'être identifiés comme situation à risques. Il est donc nécessaire de juger si le changement ou le problème en question risque de se transformer en réclamation. Pour cela, il est important de comprendre qu'il n'existe pas de liste exhaustive des différentes situations à risques pouvant entraîner une réclamation. C'est aux participants du projet de juger au cas par cas si la situation rencontrée peut entraîner une réclamation potentielle. Pour les aider sur ce choix, voici les questions qu'il est utile de se poser afin de savoir s'il est nécessaire d'identifier cette situation : est-ce que la vision du maître d'œuvre au sujet de l'évènement est différente de celle du client ? ; existe-t-il un désaccord sur ce sujet avec le client ? ; est-ce qu'il y a une modification par rapport à ce qui était prévu initialement ? ; est-ce que la situation peut entraîner des complications pour la suite du projet ? Si la personne considère que la situation présente un risque, c'est alors de sa responsabilité d'identifier formellement cette situation comme une réclamation potentielle. C'est donc aux membres de l'équipe de projet de faire preuve de bon sens et de réflexe pour identifier les situations à risques.

5.3.3.2 Comment identifier formellement une réclamation potentielle ?

Comme on peut l'apercevoir sur le processus illustré à la Figure 5.3, la situation à risque peut être jugée n'importe quel moment lors du processus de gestion des changements d'envergure. L'objectif de cette étape d'identification est d'identifier le maximum de situations qui pourraient entraîner à l'avenir une réclamation entre le client et le maître d'œuvre. Dès qu'une personne identifie une situation à risque que cela soit en lien avec la gestion des changements d'envergure ou non, elle va réaliser l'activité d'identification de la réclamation potentielle. Pour cela, elle va devoir remplir le formulaire de réclamation potentielle. La première section lui est réservée afin qu'elle renseigne les informations de base de la situation à risque. Dès qu'un formulaire est rempli,

instantanément cela devient un ARP et le responsable des réclamations potentielles est notifié de cette nouvelle publication. Dans le cas où la réclamation potentielle vise un changement, les informations à renseigner sont directement issues des documents émis dans la procédure de gestion des changements d'envergure. Que cela soit via l'avis de tendance, le plan d'action, l'AMC, le ACP ou l'amendement au contrat, beaucoup d'informations sur l'évènement sont déjà renseignées ailleurs, il est alors juste nécessaire de les extraire dans l'ARP. À partir de cet instant, l'étape d'identification de la réclamation potentielle se termine et va succéder l'étape d'analyse de la réclamation potentielle.

5.3.4 Analyse de la réclamation potentielle

Une fois que le responsable des réclamations potentielles se voit notifié de la création d'un ARP il va l'analyser afin de comprendre la situation. Il va aussi prendre contact avec l'initiateur s'il veut approfondir certains éléments inscrits dans le formulaire. Avec l'initiateur de l'ARP, ils vont attribuer un statut à chaque partie prenante afin de comprendre leur rôle dans l'évènement et d'autoriser ou non l'accès à l'ARP. S'il a besoin d'avoir plus d'informations sur la situation et d'un autre point de vue, le responsable des réclamations potentielles peut contacter chacune des parties prenantes côté maître d'œuvre. C'est au responsable des réclamations potentielles de mettre à jour les informations de l'ARP s'il reçoit des informations supplémentaires surtout en ce qui concerne la description de l'évènement à risques et la cause de cette réclamation potentielle. À cet instant le responsable des réclamations potentielles a une vision précise de la situation et pourra juger si cela correspond vraiment à une réclamation potentielle. Si oui, l'ARP correspondant est enregistré dans un registre des ARP dans lequel le responsable des réclamations potentielles et les parties prenantes pourront à leurs guises y effectuer des modifications et en effectuer le suivi. Ensuite, le responsable des réclamations potentielles va notifier aux parties prenantes, sélectionnées selon le statut, que le processus de gestion des réclamations potentielles est lancé pour cet évènement. Ces parties prenantes deviennent par conséquent des responsables de la gestion de la réclamation potentielle. Elles doivent renseigner tout évènement qui pourrait modifier la vision de la situation actuelle. Elles doivent aussi prêter une attention particulière aux documents et communications sur ce sujet afin de le renseigner dans l'ARP comme cela est décrit dans la section suivante. De son côté, le responsable des réclamations potentielles garde une vision générale sur la réclamation potentielle

et il est là pour s'assurer que les parties prenantes respectent les consignes et le formalisme associé à l'ARP. À plusieurs moments dans l'avancement du projet, il pourra archiver certaines réclamations potentielles si elles sont devenues hors sujet ou qu'une solution au problème a été trouvée.

5.3.5 Documentation de la réclamation potentielle

Une fois l'avis de réclamation potentielle créé et analysé par le responsable des réclamations potentielles, il est nécessaire de le renseigner pour qu'il puisse remplir une de ses fonctions principales c'est-à-dire l'identification rapide des documents importants pour l'analyse de la réclamation en post-projet. C'est de la responsabilité de chaque partie prenante identifiée dans le formulaire et ayant reçu la notification de l'existence d'une réclamation potentielle sur ce sujet d'inscrire le document en question dans l'ARP. Tous les documents qui vont traiter de ce sujet peuvent avoir de l'importance pour soutenir la position de l'entreprise en cour de justice. Comme expliqué auparavant, associé à cet ARP sera créé un dossier dans le logiciel de gestion documentaire afin de pouvoir y téléverser le document en question. Dans l'ARP, la section de documentation présente un tableau où chaque ligne correspond à un document associé. Les caractéristiques de ce document tel que le type, le nom ou l'objet dans le cas d'un courriel, la référence, la date d'émission, la personne émettrice, et une liste de mots-clés résumant au mieux l'information communiquée via ce document. Une fois l'ARP renseigné, le document pourra être téléversé dans le dossier informatique sous le nom de référence du document. Il est fort probable que certains documents ne peuvent pas être ajoutés directement dans le dossier, dans ce cas, la partie prenante considérant que ce document peut avoir un intérêt pour gérer la réclamation va quand même devoir renseigner l'ARP. À partir des informations qu'il aura déposées, le document sera facilement retrouvé à la fin du projet. Le responsable des réclamations potentielles, lui doit uniquement s'assurer que chaque partie prenante a convenablement rempli l'ARP. Dans le cas où la réclamation potentielle vise un changement, il existe déjà forcément des documents qui traitent de sujet que cela soit l'avis de tendance, le plan d'action, l'AMC, l'ACP ou l'amendement au contrat. Alors directement le responsable des réclamations potentielles lors de l'analyse de l'ARP va renseigner les informations de ces documents et les téléverser dans le dossier du logiciel de gestion documentaire.

5.3.6 Vérifier le respect des facteurs de succès

La revue de littérature présentée à la section 3.2.4.2 présente les facteurs critiques de succès pour mettre en place un dossier de réclamation. Le respect de ces facteurs de critiques de succès va être très important afin d'apporter du poids dans les preuves qu'apportera le maître d'œuvre lors du jugement. Le processus que nous proposons présente l'intérêt d'avoir une première étape de documentation de la réclamation lors de l'exécution du projet. Il est donc déjà possible de juger si les documents qui sont inscrits dans l'ARP respectent les facteurs critiques de succès. Sur chaque ligne liée à un document, un espace est réservé pour que le responsable puisse cocher si le document respecte les facteurs critique de succès suivants :

- Document contemporain à l'évènement
- Document reflétant des faits ou des éléments incontestables
- Document dument renseigné

Pour chacun des documents renseignés, il est possible de juger rapidement s'il respecte les facteurs critiques de succès. Donc la partie prenante qui souhaite le renseigner doit visualiser rapidement le document pour juger s'il respecte les facteurs critiques de succès. La première chose à vérifier est la contemporanéité du document. Est-ce que le document renseigné à un jour J transporte une information qui s'est déroulée dans un laps de temps respectable autour de ce jour J. Il doit aussi vérifier que le document correspond à des faits et non pas des opinions. C'est surtout le cas des courriels qui sont des documents écrits instantanément et qui reflètent souvent la vision de l'expéditeur. Enfin, il doit s'assurer que le document est dument rempli, c'est-à-dire s'assurer que tous les champs obligatoires sont complétés et que le document respecte la norme de référencement et de communications établie dans les procédures. Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, cela va d'abord servir d'information à l'équipe de gestion de la réclamation. Mais l'intérêt réel de ces facteurs critiques de succès c'est que lors de l'exécution il n'est pas encore trop tard pour modifier le document afin qu'il respecte un peu plus les FCS. Même si pour le cas des documents contemporains à l'évènement il est impossible de changer quoi que ce soit, il est possible d'effectuer certaines modifications mineures qui permettraient de respecter les deux autres facteurs critiques de succès. Par exemple, il est simple de modifier le document convenablement afin qu'il

puisse respecter la procédure de référencement et de communication. De même, des tournures de phrases à changer ou des preuves telles que des photos comme le préconise Revay et al. (1996) à ajouter, peuvent permettre de respecter le FCS en question. Enfin, dans la revue de littérature il existe un quatrième FCS qui traite des documents écrits, et qui bien évidemment ne peut être considéré ici. Lors de l'exécution, beaucoup d'informations et d'accord s'échangent lors de discussions informelles. Si ces rencontres présentent un intérêt pour la gestion de la réclamation potentielle, il est possible de confirmer la discussion en envoyant un courriel comme le préconise Keen, R. et Fernandez (2012). Ainsi il sera possible de documenter cette information dans l'ARP.

5.3.7 Impact sur le processus de gestion des réclamations

Une fois que l'ARP est complété, il est conservé dans le registre des ARPs où il sera possible d'y ajouter des informations et des documents tout au long du projet. Une fois le projet terminé, le registre des ARP est conservé et va servir à plusieurs instants lors de la fermeture du projet et lors de la gestion des réclamations.

Tout d'abord lors de l'étape de fermeture du projet, les responsables vont pouvoir utiliser les informations conservées dans le registre des ARP pour réaliser le bilan de fin de projet. Lors de cette étape, le maître d'œuvre va réaliser le bilan du projet et va pouvoir décider de poursuivre le client avec une réclamation s'il le juge nécessaire. C'est donc à cet instant que les ARP vont permettre d'avoir une information rapide sur les situations qui ont été considérées comme à risque lors de l'exécution, ce qui permettra de juger de la nécessité de présenter une réclamation contre le client lors du bilan de projet. Donc l'ARP va servir dans les deux sens de réclamation. Cela peut servir pour présenter une réclamation contre le client dans ce cas-là, mais cela va aussi permettre de se défendre face aux réclamations éminentes du client.

Ensuite, l'ensemble des activités qui ont été réalisées lors de l'exécution pour la gestion proactive des réclamations vont être utiles dès qu'une réclamation verra le jour. Elles vont servir à plusieurs étapes du processus actuel de gestion des réclamations par l'intermédiaire de l'Avis de Réclamation Potentielle.

La première activité de gestion des réclamations qui va utiliser l'Avis de Réclamation Potentielle créé auparavant est l'étape d'analyse de la réclamation par le comité de pilotage. À la réception

d'une réclamation venant du client, le comité de pilotage qui regroupe le chef de projet et ses supérieurs hiérarchiques vont analyser rapidement les points sur lesquels le client les accuse. Dès cette première étape, si le point de réclamation dont le maître d'œuvre est accusé avait été identifié comme situation à risque lors de l'exécution, il existe alors un ARP qui traite de ce sujet. À partir de cet ARP, le comité de pilotage obtient alors toutes les informations nécessaires permettant d'analyser la réclamation reçue du client. Ils ont donc toutes les connaissances nécessaires pour pouvoir négocier avec l'autre partie sur ce sujet et trouver un terrain d'entente. Si un accord à l'amiable permettant d'éviter la présentation de la réclamation en cour de justice est impossible alors le litige est officialisé et le processus de gestion des réclamations continu.

Cela commence par la création de l'équipe de gestion de la réclamation. En effet, les étapes précédentes gérées par le comité de pilotage sont réalisées par des personnes à haut niveau hiérarchique selon les objectifs stratégiques et politiques de la compagnie. Mais parfois, aucune des deux parties ne veut faire un effort sur sa vision du problème et donc le litige est véritablement officialisé à partir de cet instant puisqu'on est sûr que le problème va être réglé par un verdict judiciaire. Dès cet instant, il est nécessaire de mettre sur pied une équipe de gestion de la réclamation qui sera présidée par un spécialiste de la fermeture de projet. Il est aussi primordial d'intégrer au sein de cette équipe plusieurs membres de l'équipe de projet dont le responsable de la gestion des réclamations potentielles. Une fois que l'équipe est créée, le processus proposé recommande la création d'un plan de projet. En suivant les formalismes utilisés par la compagnie pour créer les plans de projets et les recommandations données par les œuvres de la littérature sur ce sujet tel que le PMBOK, l'équipe est capable de créer un plan de projet rapidement. Ce plan de projet doit reprendre les processus, les objectifs, les échéanciers pour mener à bien ce projet de gestion de la réclamation. Une fois, le plan de projet mis en place et l'équipe de gestion de la réclamation créée, les premières activités de gestion des réclamations peuvent avoir lieu.

Tout d'abord, le registre des ARP créé lors de l'exécution va être d'une grande utilité lors de l'identification des points accusateurs. En effet si le point repris dans la réclamation a été identifié grâce au processus de gestion des changements, un ARP le concernant devrait donc exister. Ainsi grâce aux informations présentes dans l'ARP, l'équipe de gestion de la réclamation devrait avoir une compréhension rapide de la situation et de la cause de la réclamation. Ce qui permettra par la suite d'envisager rapidement une stratégie et une vision pour répondre à cette réclamation. L'ARP traitant de ce point de réclamation va donc être conservé et les documents qui y sont référencés

vont être analysés. Ces informations vont en particulier être utiles pour l'identification des données nécessaires pour l'analyse. L'équipe de gestion de la réclamation va pouvoir identifier facilement les documents susceptibles d'être nécessaires pour mener à bien son analyse et pour soutenir la vision du maître d'œuvre sur ce point. Ainsi grâce aux activités proactives réalisées lors de l'exécution, l'ARP va donner des indices concernant les personnes, les dates ou les références du problème qui permettront d'identifier avec précision et rapidité les documents et courriels susceptibles d'être intéressants. Ce qui devrait aussi avoir un impact indirect, mais tout de même important sur le temps d'analyse des données du projet puisque l'augmentation de la précision lors de cette étape devrait réduire drastiquement le nombre de données à analyser. L'ensemble des points mis en évidence dans cette section vont devoir passer par une étape de d'analyse lors du Chapitre 6.

CHAPITRE 6 ANALYSE DU PROCESSUS PROPOSÉ

L'objectif principal de ce chapitre est d'analyser le processus intégré de gestion des réclamations que nous avons proposé dans le Chapitre 5. De deux manières différentes, nous allons vérifier que le processus proposé répond aux objectifs que nous nous sommes fixés en début de projet. La première partie de cette analyse va se faire par la vérification que les problèmes sources identifiés dans le diagnostic peuvent être résolus grâce au processus proposé. Le deuxième point de l'analyse va être réalisée grâce à l'intervention d'un expert de l'entreprise ABC pour confirmer la faisabilité du processus proposé.

6.1 Analyse par la résolution des problèmes sources

Cette section de l'analyse du processus proposé a pour objectif de présenter l'effet que va avoir notre processus proposé sur les problèmes que nous avons identifiés dans notre diagnostic. En reprenant point par point les éléments du diagnostic, nous allons analyser comment le processus intégré de gestion des réclamations permet de solutionner les problèmes identifiés dans le diagnostic.

6.1.1 L'absence de documents officialisés pour la gestion des réclamations (PS1)

La création d'un processus de gestion des réclamations va forcément répondre à ce problème source. Cependant, le processus que nous proposons n'est que la première étape en ce qui concerne le processus de gestion des réclamations. Dans les projets à venir, il est nécessaire que l'entreprise mette en place un processus formel de gestion des réclamations en utilisant à la fois les recommandations et le processus intégré que nous proposons, mais aussi en étudiant plus profondément le processus de gestion des réclamations en post-projet. Et une fois qu'un processus formel sera validé et diffusé auprès des équipes de projet, cela entraînera forcément une meilleure organisation dans les équipes de gestion de la réclamation et une harmonie dans la façon de faire de chaque équipe de gestion de la réclamation.

La rédaction d'un plan de projet au début de l'officialisation de la réclamation et de la création de l'équipe va entraîner une meilleure organisation dans l'équipe de gestion de la réclamation. Un modèle de plan de projet est déjà présent dans l'entreprise, l'équipe n'aura pas besoin d'un temps

important pour développer le sien. La rédaction du plan de projet va permettre aux membres de l'équipe de trouver rapidement et facilement l'ensemble des procédures qu'ils doivent suivre, de connaître l'échéancier auquel ils sont fixés et de partager les objectifs de l'équipe. La création systématique d'un plan de projet lors de l'apparition d'une réclamation va apporter de l'organisation dans l'équipe de gestion de la réclamation ce qui va par conséquent entraîner une diminution relative du temps de traitement des réclamations.

6.1.2 L'absence d'activités proactives d'identification des réclamations lors de l'exécution (PS2)

Dans nos recommandations, nous avons suggéré de présenter un processus de gestion des réclamations qui présente certaines activités proactives lors de l'exécution. Le processus intégré de gestion des réclamations que nous proposons intègre parfaitement cette idée de proactivité et d'identification des réclamations lors de l'exécution. Bien évidemment à cet instant du projet, il est impossible de savoir si une réclamation va réellement déboucher à la fin du projet, mais il est possible d'identifier ces réclamations potentielles afin de pouvoir faire face rapidement à celles-ci lorsqu'elles apparaîtront. En permettant aux personnes de l'exécution d'identifier des réclamations potentielles via le processus de gestion des changements d'envergure, il y aura déjà un travail qui sera fait en amont de l'officialisation de la réclamation. Ces activités vont permettre de réduire assez largement le temps nécessaire pour l'identification des points de réclamations. En effet, dans l'ARP qui sera créé pour cette réclamation potentielle, les équipes de l'exécution auront déjà renseigné de nombreuses informations sur le contexte et sur le déroulement des événements qui ont eu lieu. L'équipe de gestion de la réclamation pourra alors consulter ces informations afin de comprendre l'historique de l'évènement et se faire une idée de la situation. Les documents qui seront associés à cette ARP peuvent aussi aider à la compréhension du point de réclamation. Ainsi grâce à l'identification précoce des réclamations potentielles et dans l'éventualité où une réclamation sur ce même sujet voit le jour, l'équipe de gestion de la réclamation pourra assimiler rapidement l'évolution de la situation et comprendre de quoi le maître d'œuvre est accusé.

6.1.3 L'absence d'informations sur le déroulement du projet à la disposition immédiate de l'équipe de gestion de la réclamation (PS3)

Les recommandations que nous avons suggérées pour pallier à ce problème sont l'intégration systématique d'un ou de plusieurs membres de l'équipe de projet dans l'équipe de gestion de la réclamation. Sur ce point, notre recommandation paraît primordiale puisque les personnes rencontrées nous ont exprimé leurs difficultés pour s'adapter lorsqu'il s'agit de traiter les réclamations d'un projet qu'ils n'ont pas vécu. Obtenir la présence constante d'une ou de plusieurs personnes ayant vécu le déroulement du projet va augmenter la connaissance de l'équipe sur ce sujet puisque cette personne sera reconnue par ses collègues comme la personne source en cas d'interrogations sur l'évolution des travaux en cours de projet. Ce que notre processus propose en plus de cette recommandation est la création d'un poste de responsable des réclamations potentielles ou responsable de la gestion des réclamations potentielles. Cette personne occupera un rôle central lors de l'exécution en ce qui concerne la gestion des réclamations. Il a une vision globale de tous les problèmes qui ont été identifiés comme éléments à risques et de toutes les réclamations potentielles qui ont été documentées dans un ARP. Ainsi le responsable des réclamations potentielles lors de l'exécution est la personne la mieux placée pour expliquer le déroulement du projet et doit donc systématiquement faire partie de l'équipe de gestion de la réclamation. La deuxième recommandation que l'on a émise face à ce problème source est la création d'un formulaire de réclamation potentielle. Le processus que nous proposons permet d'utiliser toutes les caractéristiques de ce formulaire. Ainsi grâce à ce formulaire dûment rempli, l'équipe de gestion de la réclamation pourra instantanément retrouver toutes les informations concernant la réclamation. L'espace réservé pour décrire la situation et le contexte du problème est l'endroit où vont être rassemblées toutes les informations permettant d'avoir une meilleure connaissance du projet. Grâce au formulaire de réclamation potentiel et à l'intégration systématique de personne de l'exécution dans l'équipe de gestion de réclamations, ils auront une meilleure connaissance du déroulement du projet et par conséquent cela permettra de réduire le temps nécessaire pour identifier les points de réclamations. La connaissance globale du projet, des parties prenantes, des événements rencontrés permettra aussi de réduire le temps d'identification des données nécessaires pour l'analyse.

6.1.4 Communication défaillante entre l'équipe de gestion de projet et l'équipe de gestion de la réclamation (PS4)

Comme nous l'avons expliqué dans la section 5.1.5, il n'existe pas de liens directs actuellement entre les deux processus. Il est donc impossible d'avoir une communication directe entre les deux équipes. C'est pour cette raison que nous recommandons l'intégration de membres de l'équipe de projet dans l'équipe de gestion de la réclamation et la création d'un rôle de responsable de gestion des réclamations potentielles. Les solutions que nous présentons pour ce problème source sont identiques à celles proposées contre le problème source 4. Malheureusement, les solutions que nous présentons ne permettent pas d'avoir une communication directe entre les deux équipes puisque le processus proposé conserve le caractère post-projet de l'équipe de gestion de la réclamation. Cependant par l'intermédiaire des membres de l'équipe de projet intégré dans l'équipe de gestion de réclamation, il existera un partage des informations et des connaissances entre ces deux parties. L'ensemble des informations qu'ils vont partager via le responsable des réclamations potentielles ou via l'ARP va permettre d'améliorer la connaissance de l'équipe de gestion de la réclamation sur le déroulement du projet. Ainsi, si l'équipe a une connaissance accrue de l'historique du projet cela va permettre de raccourcir l'étape d'identification des points de réclamations et l'étape d'identification des données nécessaires pour l'analyse.

6.1.5 Non-respect des procédures de communication et de référencement des documents (PS5)

Le respect des procédures de communication est un problème dans la majorité des grandes entreprises. L'entreprise ABC propose des procédures permettant de connaître la méthode à suivre pour communiquer via courriel ou pour enregistrer les documents. Or dans le feu de l'action de l'exécution, il est récurrent que de nombreux courriels sont envoyés sans respecter la norme mise en place ou que des documents ne soient pas référencés convenablement dans le logiciel de gestion documentaire. Dans ce cas, notre processus proposé ne permet pas de s'assurer que la procédure mise en place soit respectée pour l'ensemble des documents du projet. Ce n'est d'ailleurs pas l'objectif de ce travail de recherche. Par contre, le processus que nous proposons va permettre de s'assurer que les documents qui seront identifiés comme susceptibles d'aider pour l'analyse et la

présentation de la réclamation respectent la norme mise en place. En effet dans l'ARP créé pour la réclamation potentielle, la personne qui y déposera un document devra vérifier que ce document respecte les facteurs critiques de succès d'un document pour un dossier de réclamation. Or l'un des facteurs critiques de succès vise le renseignement des informations caractéristiques du document. La personne va devoir vérifier que le document est dument rempli c'est-à-dire que toutes les informations nécessaires sont renseignées et qu'il respecte la norme mise en place. Grâce à cela, les documents qui sont jugés importants pour la gestion de la réclamation seront compris dans l'ARP et respecteront les normes mises en place. Cette petite amélioration permettra de raccourcir et d'augmenter la précision de l'étape d'identification des données nécessaires pour l'analyse. Cependant, le processus proposé ne permet pas de s'assurer que tous les documents créés lors du projet respectent la procédure ce qui empêchera de diminuer grandement le temps nécessaire pour identifier les données nécessaires pour l'analyse.

6.1.6 L'absence d'identification des documents lors de l'exécution dans un objectif de gestion des réclamations (PS6)

Enfin, le dernier problème source sur lequel notre processus s'applique est sans doute le plus important puisque c'est cette étape qui prend le plus de temps lors des activités de gestion des réclamations en post-projet. En effet, le problème majeur que rencontre l'équipe de gestion de la réclamation est la quantité importante de documents à analyser. Ce trop grand nombre de documents est dû principalement au manque de précision lors de l'identification des données nécessaires pour l'analyse. Afin de ne pas passer à côté d'un document qui pourrait être important, l'équipe préfère viser plus large et donc identifier tous les documents ayant un lien même réduit avec le sujet les intéressants. Or pour répondre à ce problème, notre recommandation est d'intégrer dans le processus intégré de gestion des réclamations une activité permettant d'identifier les documents précis susceptibles d'être intéressants pour l'analyse de la réclamation. En effet grâce à deux moyens mis en place dans le processus, il est possible d'obtenir une plus grande précision dans le rassemblement des documents utiles pour l'analyse. Le premier vient directement avec la création du formulaire de réclamation potentiel et donc de l'ARP. Ce document rassemble l'ensemble des informations qu'il est nécessaire de connaître pour identifier précisément les documents intéressants pour supporter la position du maître d'œuvre. Grâce aux informations renseignées telles que la date de l'évènement, les parties prenantes, le groupe de livrable en

question, l'équipe de gestion de la réclamation pourra identifier avec précision les communications et les documents qui traitent de ce sujet et donc diminuer par la suite le nombre de documents à analyser. La deuxième amélioration que permet le processus développé c'est le référencement dans l'ARP des documents jugés importants pour illustrer la réclamation dès l'apparition du problème. Lors de l'exécution, les parties prenantes visées par cet élément vont pouvoir joindre un document à l'ARP. Ainsi lors de l'apparition de l'évènement l'équipe de gestion de la réclamation pourra analyser ces documents joints à l'ARP et donc conforter leur position grâce à eux et si nécessaire cela permettra aussi d'avoir une meilleure précision pour faire une recherche de documents supplémentaires. Grâce à ces deux éléments, le nombre de documents à analyser devrait réduire grandement. Il y aura moins de documents à analyser et une proportion plus importante de documents en lien avec le point de réclamation en question. Cette activité d'identification des documents lors de l'exécution en plus du respect des procédures de communication et de référencement des documents permettra d'augmenter la précision lors de l'identification des données nécessaires pour l'analyse et par conséquent de réduire le nombre de documents à analyser et donc de réduire le temps d'analyse des données lors du processus de gestion des réclamations en post-projet.

6.1.7 Bilan de résolution des problèmes sources

Les descriptions faites ci-dessus permettent de comprendre pourquoi les solutions que nous avons proposées répondent aux problèmes sources. Pour faire le bilan de cette méthode d'analyse du processus proposé, le processus intégré de gestion des réclamations que nous proposons est présenté à la Figure 6.1. Sur ce processus, nous avons indiqué à quel moment ou grâce à quel outil les problèmes sources identifiés dans le diagnostic sont résolus.

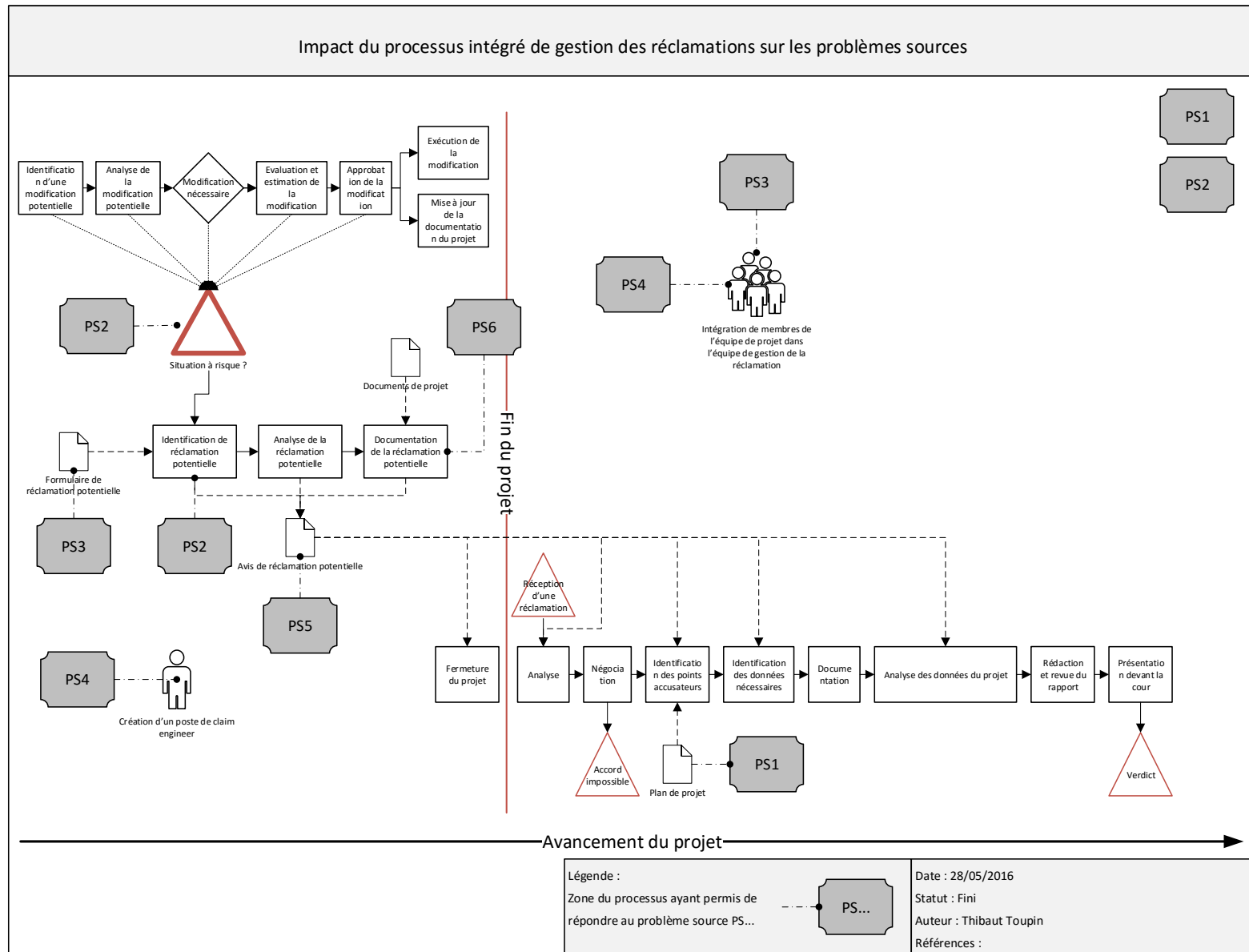


Figure 6.1 Impact du processus intégré de gestion des réclamations sur les problèmes sources

La création de ce processus va aussi permettre une autre grande amélioration pour la gestion des réclamations en dehors des améliorations identifiées grâce au diagnostic de la section 4.2. En effet, de nombreux auteurs dont Shin et Molenaar (2000) et Werderitsch et Krebs (2000) ont présenté dans leurs articles l'intérêt des activités de prévention des réclamations. Ainsi notre processus grâce aux activités proactives de gestion des réclamations, initialement créée pour réduire le temps de traitement des réclamations en post-projet, peut aussi servir comme moyen de prévention des réclamations. En effet, le processus de gestion des changements d'envergure va permettre d'identifier des situations à risques pouvant entraîner des réclamations à l'avenir. Ainsi si le maître d'œuvre prend conscience que ces situations peuvent entraîner des réclamations, il est encore temps lors de l'exécution de tout faire pour pouvoir éviter leur apparition. Donc à partir des ARP créés, le responsable des réclamations potentielles pourra communiquer avec les personnes visées pour faire en sorte que le problème soit réglé lors de l'exécution. Ainsi l'ensemble des ARP créés vont permettre d'identifier les situations sur lesquels il est nécessaire de travailler pour éviter les réclamations. Car comme nous l'avons répété auparavant lors de ce mémoire, il est préférable pour chaque partie de ne pas atteindre les réclamations afin d'éviter les surcoûts. Donc même si ce projet a été développé afin de faciliter et réduire le temps de traitement des réclamations en post-projet, il va aussi servir d'outil pour la prévention des réclamations.

6.2 Analyse du processus proposé par un expert

À plusieurs moments au cours de ce projet, nous avons rencontré des employés de l'entreprise ABC. En plus de l'aide qu'ils nous ont apportée pour comprendre le fonctionnement actuel de la gestion des projets dans leur compagnie, ils nous ont aussi permis de valider les processus que nous avons modélisés. Les processus que nous avons modélisés dans le Chapitre 4 sont issus directement des rencontres effectuées avec ces employés de l'entreprise ABC et des documents qu'ils nous ont fait parvenir. Une fois modélisés ils ont été revus par l'entreprise afin d'avoir leur approbation sur la véracité du processus modélisé. Enfin lors de la dernière rencontre que nous avons organisée avec un employé de la firme ABC que nous n'avions pas rencontré auparavant, nous lui avons exposé le processus intégré de gestion des réclamations que nous proposons afin de connaître son avis. Il a donc pu analyser les propositions que nous avons faites. Nous lui avons tout d'abord présenté le diagnostic du processus actuel de gestion des réclamations tel qu'il est présenté dans le Chapitre 4. À partir de cela, nous lui avons expliqué la démarche que nous avons suivie afin

d'arriver à un processus intégré de gestion des réclamations. Puis nous lui avons présenté notre processus intégré de gestion des réclamations. Ce processus a été analysé par cet expert. Il nous a tout d'abord fait part de sa satisfaction de voir des activités proactives de gestion des réclamations lors de l'exécution. Ensuite, il nous a confirmé la faisabilité technique de ce processus lors de l'exécution du projet. Mettre en place un formulaire de réclamation potentielle est selon lui tout à fait faisable dans le logiciel de gestion de projet qu'ils utilisent. L'expert nous a aussi fait part de l'apport que pourrait avoir ce processus pour la compagnie. Il est convaincu que le processus développé permettra de mieux gérer les réclamations par la suite et d'accélérer leur traitement. Cependant, l'expert nous a aussi fait comprendre que le processus que nous proposons nécessite quelques améliorations afin de s'adapter parfaitement à ce qui est mis en place actuellement dans l'entreprise pour la gestion des changements d'envergure. L'ensemble de ces critiques et discussions que nous avons eues avec l'expert au sujet des améliorations potentielles ou des points faibles de notre proposition sont détaillés dans le Chapitre 7.

6.3 Conclusion

Cette étape d'analyse du processus proposé a permis de montrer que le processus intégré de gestion des réclamations développé dans ce mémoire apporte une amélioration pour la gestion des réclamations. En effet, nous avons montré dans ce chapitre que le processus proposé permet de répondre aux problèmes sources identifiés lors du diagnostic. Le fondement de l'analyse de cause à effet est que la résolution de ces problèmes sources va avoir un effet sur le problème principal identifié dans l'arborescence de cause à effet. Ainsi la résolution de ces problèmes sources par l'intermédiaire d'un processus intégré de gestion des réclamations va permettre de réduire le temps de traitement des réclamations en post-projet et donc améliorer la gestion des réclamations pour répondre à la question générale de recherche. Afin de donner un point de vue plus pragmatique et pratique à cette étape, nous avons aussi reçu l'avis d'un expert de la gestion des réclamations de l'entreprise ABC. Selon lui, le processus proposé pourrait apporter une vraie plus-value dans la prévention et l'amélioration de la gestion des réclamations au sein de l'entreprise. Sa faisabilité théorique est confirmée par l'expert même s'il émet quelques réserves à propos de sa faisabilité pratique dans le fonctionnement actuel de l'entreprise.

CHAPITRE 7 CONCLUSION

Ce dernier chapitre permet de faire un bilan des travaux réalisés lors de ce projet de recherche. Nous avons dès le départ remarqué lors de la revue de littérature qu'il existait très peu de travaux de recherche traitant des réclamations et des changements. Ce rapport répond ainsi à cette lacune en proposant un processus intégré de gestion des réclamations. Il s'agit d'un processus spécifique de gestion des réclamations adapté aux activités déjà en place dans l'entreprise ABC et qui par le fait même, nous permet de répondre aux questions de recherche posées dès le départ. Ainsi, l'analyse du processus actuel de gestion des réclamations, l'identification des pistes de solutions, l'intégration du processus de gestion des réclamations dans un processus formel de gestion de projet et l'analyse de la qualité et de la faisabilité du processus répondent à tous nos objectifs de recherche.

Scientifiquement, ce travail est un premier pas sur le sujet de l'interaction entre les réclamations et d'autres composantes de gestion de projets. Toutefois, ce travail de recherche présente surtout un processus d'affaire formel de gestion des réclamations. En effet, de nombreux auteurs ont développé des processus de gestion des réclamations, mais peu d'entre eux ont intégré un point de vue pratique dans leurs travaux afin de développer un processus d'affaires complet. Le processus développé dans le cadre de ce projet présente tous les éléments nécessaires à un processus d'affaires complet, c'est-à-dire une succession d'activités, mais aussi des responsables et des documents intrants et extrants qui y sont associés. Deuxièmement, nous avons mis en évidence l'absence de travaux de recherche sur l'interaction entre la gestion des réclamations et d'autres composantes de la gestion de projet. Ce projet a permis de défricher ce domaine et de mettre en évidence l'intérêt pour l'exécution et le suivi de projet afin de développer un processus complet de gestion des réclamations. Enfin, ce travail de recherche apporte aussi un cadre de travail pour la gestion documentaire des réclamations. En effet, nous avons présenté l'intérêt de la gestion proactive des documents afin de mieux gérer les réclamations. Cette idée peut encore être développée dans le domaine de la gestion des réclamations afin de permettre une prévention, mais aussi une meilleure gestion des réclamations à venir. Elle peut aussi être déclinée pour d'autres éléments de gestion de projet où la documentation a une importance singulière.

Ce travail de recherche apporte aussi contribution pratique pour l'industrie. Nous avons présenté que l'insertion d'activités proactives de gestion des réclamations lors de l'exécution du projet peut

permettre d'accélérer le traitement des réclamations et d'améliorer la pertinence des documents constituant le dossier soutenant la position du maître d'œuvre.

Il ne faut pas non plus oublier que ces activités ont aussi un intérêt en ce qui concerne l'identification préventive des réclamations. Ainsi, ce processus peut servir de base de travail pour l'ensemble des entreprises souhaitant formaliser leurs activités de gestion des réclamations. En plus de ce processus, notre travail de recherche a présenté un diagnostic du fonctionnement de l'entreprise ABC pour la gestion des réclamations. Ce diagnostic met en évidence les lacunes dans leurs façons de faire pour gérer les réclamations. À partir de ce diagnostic, les entreprises peuvent procéder à une évaluation de leur propre mécanisme de traitement des réclamations et de gestion documentaire.

D'un point de vue méthodologique, la démarche suivie lors de ce projet s'est avérée adaptée au contexte et à la relation que nous entretenons avec l'entreprise ABC. Cependant, nous pouvons quand même émettre quelques critiques par rapport à la méthodologie suivie, surtout en ce qui concerne la méthode de validation. En effet, la méthode de validation présente des lacunes puisque le processus développé n'a fait ni l'objet d'une mise en contexte réelle ni d'une validation quantitative à partir de données de projet. Comme nous l'avons expliqué, la validation correspond plus à une analyse du processus proposé. La méthode de validation sélectionnée peut paraître juste scientifiquement, puisqu'elle ne fait pas l'objet d'une confirmation quantitative de l'impact de ce processus sur l'amélioration de la gestion des réclamations. Toutefois, il serait très difficile de suivre une approche quantitative pour valider ce processus, compte tenu de l'aspect confidentiel et la singularité des réclamations, qui empêchent l'obtention d'une quantité suffisante de données afin d'exécuter une analyse statistique rigoureuse. L'analyse par expert se présentait alors comme la solution la plus adaptée à notre problématique. Cependant, il nous était impossible de réunir les avis de plusieurs experts afin de mener une étude DELPHI. Le contexte de l'entreprise ABC ainsi que la contrainte de temps ne nous permettait pas d'avoir un bassin d'experts suffisant pour mener ce genre d'étude ou une étude de cas. Avec plus de temps et un accès plus facile aux données nous aurions pu imaginer une validation économique, une validation par simulation numérique ou une validation par une étude DELPHI.

De plus, il n'est pas possible de mettre en pratique ce processus dans les conditions actuelles de l'entreprise ABC. En effet, ce processus a été développé à partir des entrevues réalisées avec des

membres de la compagnie ABC, ce qui nous a empêchés de prendre en considération l'interaction des activités actuelles de gestion des réclamations avec le contexte du projet associé. Ainsi, pour développer un processus directement opérationnel pour la firme ABC, il aurait été nécessaire d'être intégré directement au sein des équipes de projet.

Enfin, ce travail de recherche laisse entrevoir certaines opportunités de recherche futures. Dans ce projet, nous nous sommes focalisés uniquement sur les réclamations liant le maître d'œuvre et le client. Il serait utile d'adapter notre diagnostic ainsi que le processus proposé pour les réclamations avec les fournisseurs. En effet, adapter ce processus pour des réclamations de fournisseurs qui sont de moindre importance, mais beaucoup plus courantes, pourrait apporter une réelle contribution pour le domaine de la construction.

Notre projet a aussi permis de présenter l'importance de la documentation en cours de projet pour gérer les réclamations. Cependant, nous nous sommes focalisés uniquement sur les activités de gestion des changements pour pouvoir les documenter. Or, il existe différentes composantes de la gestion de projets qui pourrait être d'une grande utilité pour la prévention, l'identification et la documentation des réclamations. Il serait intéressant de traiter le sujet de la gestion des contrats puisque toutes les réclamations sont le fruit d'un problème ou d'une modification dans les conditions contractuelles. Il serait aussi opportun de s'intéresser au thème de la communication entre les différentes parties d'un projet. En effet, tout nous laisse penser qu'une bonne communication et le partage de l'information entre les intervenants du projet peuvent permettre une meilleure identification des réclamations et au mieux de les éviter. Enfin, la gestion du risque présente aussi un intérêt surtout en ce qui concerne la prévention des réclamations. Il serait intéressant de développer un processus de gestion des réclamations en lien avec la gestion du risque afin d'améliorer la prévention, voir empêcher l'apparition des réclamations.

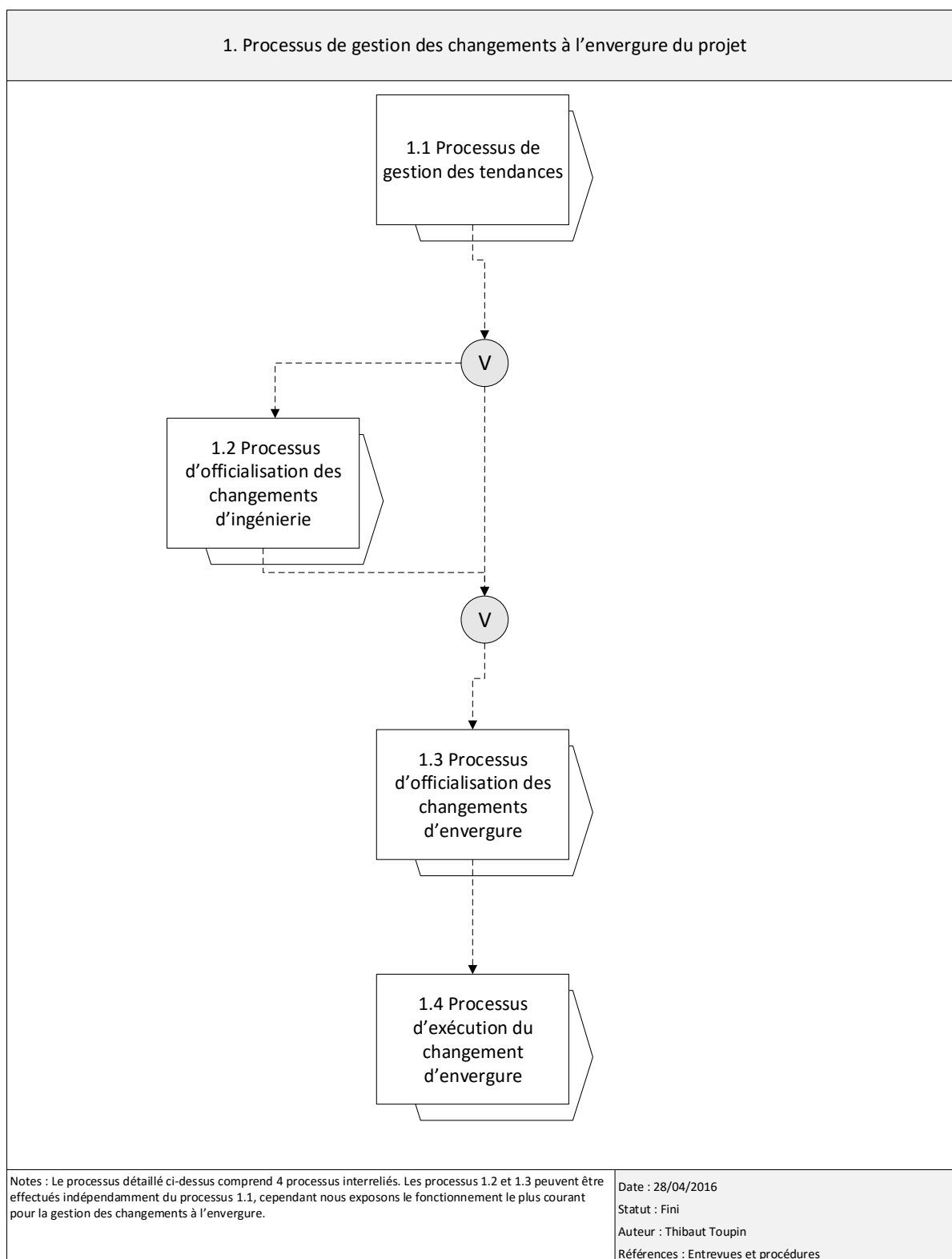
BIBLIOGRAPHIE

- Abdul-Malak, M. A. U., & El-Saadi, M. M. (2000). *Claim-avoidance administrative procedures for construction projects*. Communication présentée à Construction Congress VI: Building Together for a Better Tomorrow in an Increasingly Complex World
- Abdul-Malak, M. A. U., El-Saadi, M. M., & Abou-Zeid, M. G. (2002). Process model for administrating construction claims. *Journal of Management in Engineering*, 18(2), 84-94.
- Architects, A. I. o. (2007). *A201-2007*: American Institute of Architects.
- Blessing, L. T., & Chakrabarti, A. (2009). *DRM: A Design Reseach Methodology*: Springer.
- Boyle, J. G. (2004). La gestion des modifications contractuelles. *Le bulletin Revay*, 23 n°3.
- Braimah, N., Ndekugri, I., & Gameson, R. (2007). A systematic methodology for analysing disruption claims.
- Bramble, B. B., & Cipollini, M. D. (1995). *Synthesis of Highway practise : Resolution of disputes to avoid construction claims* (vol. 214): NCHRP.
- Cappelletti, L. (2010). *La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion?* Communication présentée à Crises et nouvelles problématiques de la Valeur (p. CD-ROM).
- Chaphalkar, N., Iyer, K., & Patil, S. K. (2015). Prediction of outcome of construction dispute claims using multilayer perceptron neural network model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1827-1835.
- Cheeks, J. R. (2003). Multistep dispute resolution in design and construction industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 129(2), 84-91.
- Couturier, C. (2014). *Méthode de calcul de coûts de programmes de transformation d'entreprise pour l'industrie du luxe*. (École Polytechnique de Montréal).
- Dale, B. (1982). The management of engineering change procedure. *Engineering management international*, 1(3), 201-208.
- Easton, G. (1989). Construction claims. *Dept. of Civ. Engrg., Loughborough University, UK*.
- Egan, J. J., Seder, J. E., & Anderson, D. L. (2012). Practices in Construction Change Order Management. *Cost Engineering-Morgantown*, 54(2), 12.
- Enshassi, A., Choudhry, R. M., & El-Ghandour, S. (2009). Contractors' Perception towards Causes of Claims in Construction Projects. *International Journal of Construction Management*, 9(1), 79-92.
- Enshassi, A., Mohamed, S., & El-Ghandour, S. (2009). Problems associated with the process of claim management in Palestine: Contractors' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(1), 61-72.
- Gang, C., & Culling, W. (2011). *Discussion on issues of engineering alteration and construction claim*. Communication présentée à Electric Technology and Civil Engineering (ICETCE), 2011 International Conference on (p. 1171-1174).
- Hamon, T. (2015). *Méthode de génération d'alternatives de processus d'affaires au sein d'une PME du secteur aéronautique au Québec*. (Ecole Polytechnique de Montréal).

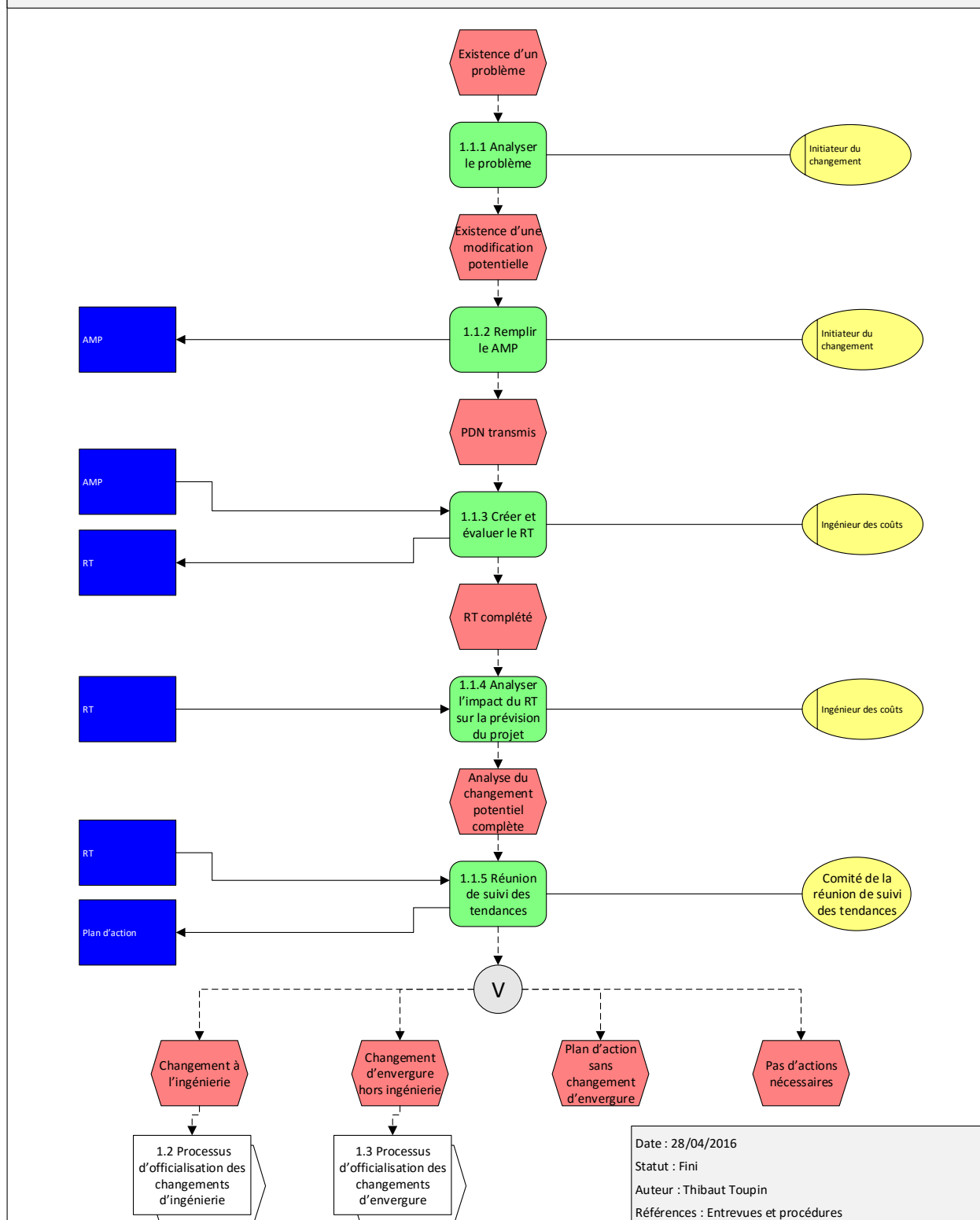
- Harmon, K. M. (2003). Resolution of construction disputes: A review of current methodologies. *Leadership and Management in Engineering*, 3(4), 187-201.
- Hassanein, A. A., & El Nemr, W. (2008). Claims management in the Egyptian industrial construction sector: A contractor's perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5), 456-469.
- Heravi, G., & Charkhakan, M. H. (2014). Predicting change by evaluating the change implementation process in construction projects using event tree analysis. *Journal of Management in Engineering*, 31(5), 04014081.
- Hudon, J. (2015). Le calcul des réclamations. *Le bulletin Revay*, 32 n°1.
- Institute, P. M. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Jaffar, N., Tharim, A. H. A., & Shuib, M. N. (2011). Factors of Conflict in Construction Industry: A Literature Review. *Procedia Engineering*, 20 193-202.
- Jarratt, T., Clarkson, J., & Eckert, C. (2005). Engineering change. Dans *Design process improvement* (p. 262-285): Springer.
- Kartam, S. (1999). Generic methodology for analyzing delay claims. *Journal of construction engineering and management*, 125(6), 409-419.
- Keen, B. (2010). Les documents contractuels incomplets : Conséquences et solutions pratiques. *Bulletin Revay*, 29 n°1.
- Keen, R., & Fernandez, R. (2012). La gestion de l'information en cours de réalisation d'un projet : une mesure prudente. *Le bulletin Revay*, 30 n°1.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T., & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS quarterly* 55-80.
- Kululanga, G., Kuotcha, W., McCaffer, R., & Edum-Fotwe, F. (2001). Construction contractors' claim process framework. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(4), 309-314.
- Lee, C. K., Yiu, T. W., & Cheung, S. O. (2016). Selection and use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in construction projects—Past and future research. *International Journal of Project Management*, 34(3), 494-507.
- Lee, H. J., Ahn, H. J., Kim, J. W., & Park, S. J. (2006). Capturing and reusing knowledge in engineering change management: A case of automobile development. *Information Systems Frontiers*, 8(5), 375-394.
- Lemieux, A.-A., Lamouri, S., Pellerin, R., & Tamayo, S. (2015). Development of a leagile transformation methodology for product development. *Business Process Management Journal*, 21(4), 791-819.
- Levin, P. (1998). *Construction contract claims, changes & dispute resolution*.
- Maurino, M. (1995). *La gestion des Données Techniques: technologie du concurrent engineering*: Masson Paris.

- Menassa, C., & Mora, F. P. (2007). An option-based dynamic optimization model to evaluate ADR investments in AEC construction projects. *Scientific Comitee* 1125.
- Motawa, I., Anumba, C., Lee, S., & Peña-Mora, F. (2007). An integrated system for change management in construction. *Automation in construction*, 16(3), 368-377.
- Park, M., & Peña-Mora, F. (2003). Dynamic change management for construction: introducing the change cycle into model-based project management. *System Dynamics Review*, 19(3), 213-242.
- Poudelet, V., Chayer, J.-A., Margni, M., Pellerin, R., & Samson, R. (2012). A process-based approach to operationalize life cycle assessment through the development of an eco-design decision-support system. *Journal of Cleaner Production*, 33 192-201.
- Revay, S., McEniry, G., Williams, B., & Minstrell, T. (1996). La gestion documentaire dans l'industrie de la construction. *Le bulletin Revay*, 15 n°2.
- Rivard, S., & Talbot, J. (2001). *Le développement de systèmes d'information: une méthode intégrée à la transformation des processus*: Puq.
- Semple, C., Hartman, F. T., & Jergeas, G. (1994). Construction claims and disputes: causes and cost/time overruns. *Journal of construction engineering and management*, 120(4), 785-795.
- Shin, K.-C., & Molenaar, K. (2000). *Prediction of construction disputes in change issues*. Communication présentée à ASCE Conference Proceedings (p. 534-542).
- Tochaiwat, K., & Chovichien, V. (2004). Contractors' Construction Claims and Claim Management Process.
- Tochaiwat, K., & Chovichien, V. (2006). *An Analysis of the Employers' Claim Management System in International Construction Projects*. Communication présentée à Proceeding of 11th National Convention of Civil Engineer, Phuket.
- Van der Aalst, W. M. (1999). Formalization and verification of event-driven process chains. *Information and Software technology*, 41(10), 639-650.
- Vidogah, W., & Ndekugri, I. (1998). A review of the role of information technology in construction claims management. *Computers in industry*, 35(1), 77-85.
- Werderitsch, A. J., & Krebs, J. E. (2000). Claims avoidance--a project management primer. *AACE International Transactions* R1A.
- Yun, L., Wei, X., Jiong, T., Xin, L., & Ruijun, J. (2009). *Preliminary Study of the Systematic Management of Project Claim*. Communication présentée à 2009 WRI Global Congress on Intelligent Systems (vol. 2, p. 572-576).
- Zellner, G. (2013). Towards a framework for identifying business process redesign patterns. *Business Process Management Journal*, 19(4), 600-623.

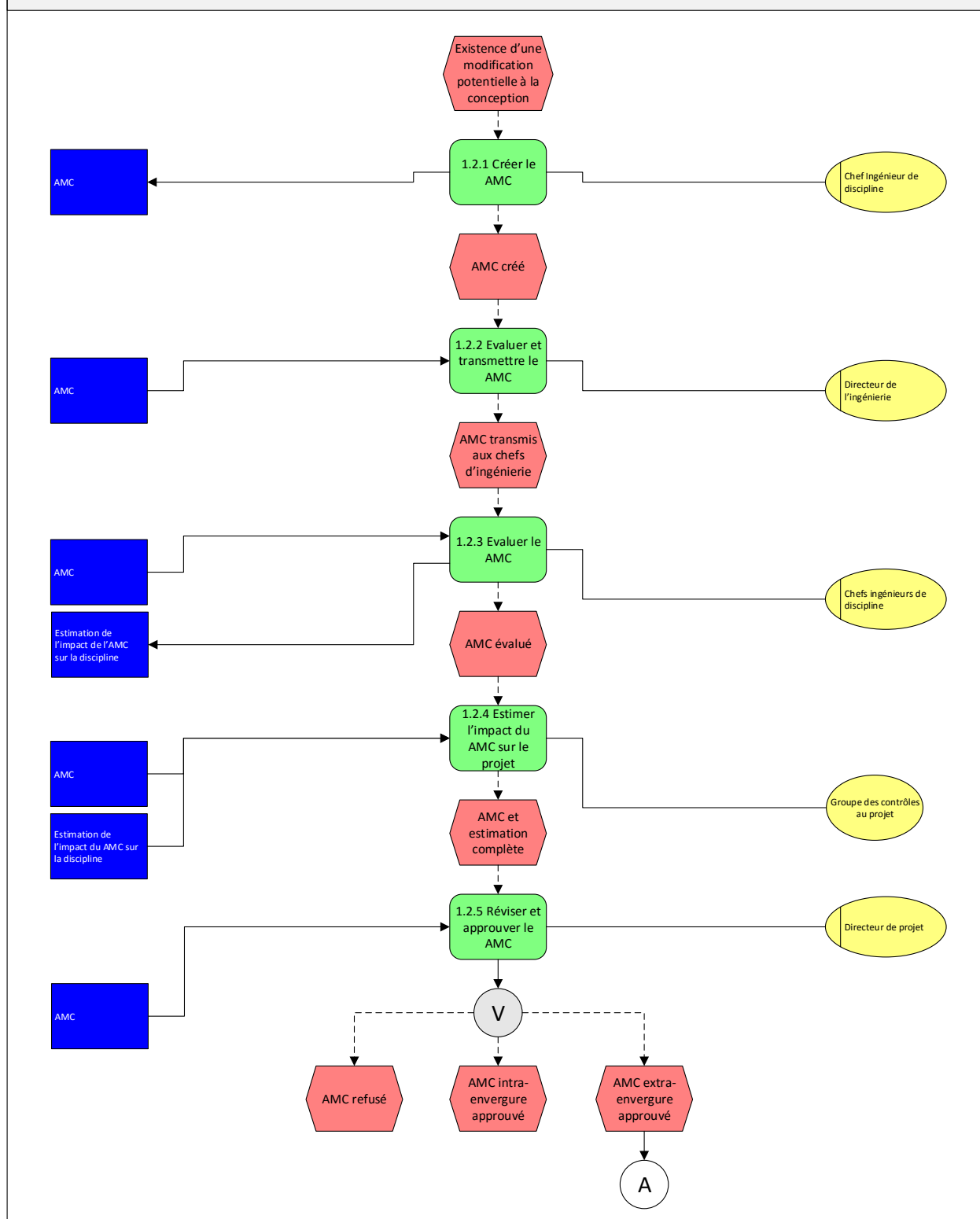
ANNEXE A — PROCESSUS GLOBAL DE GESTION DES CHANGEMENTS — ENTREPRISE ABC



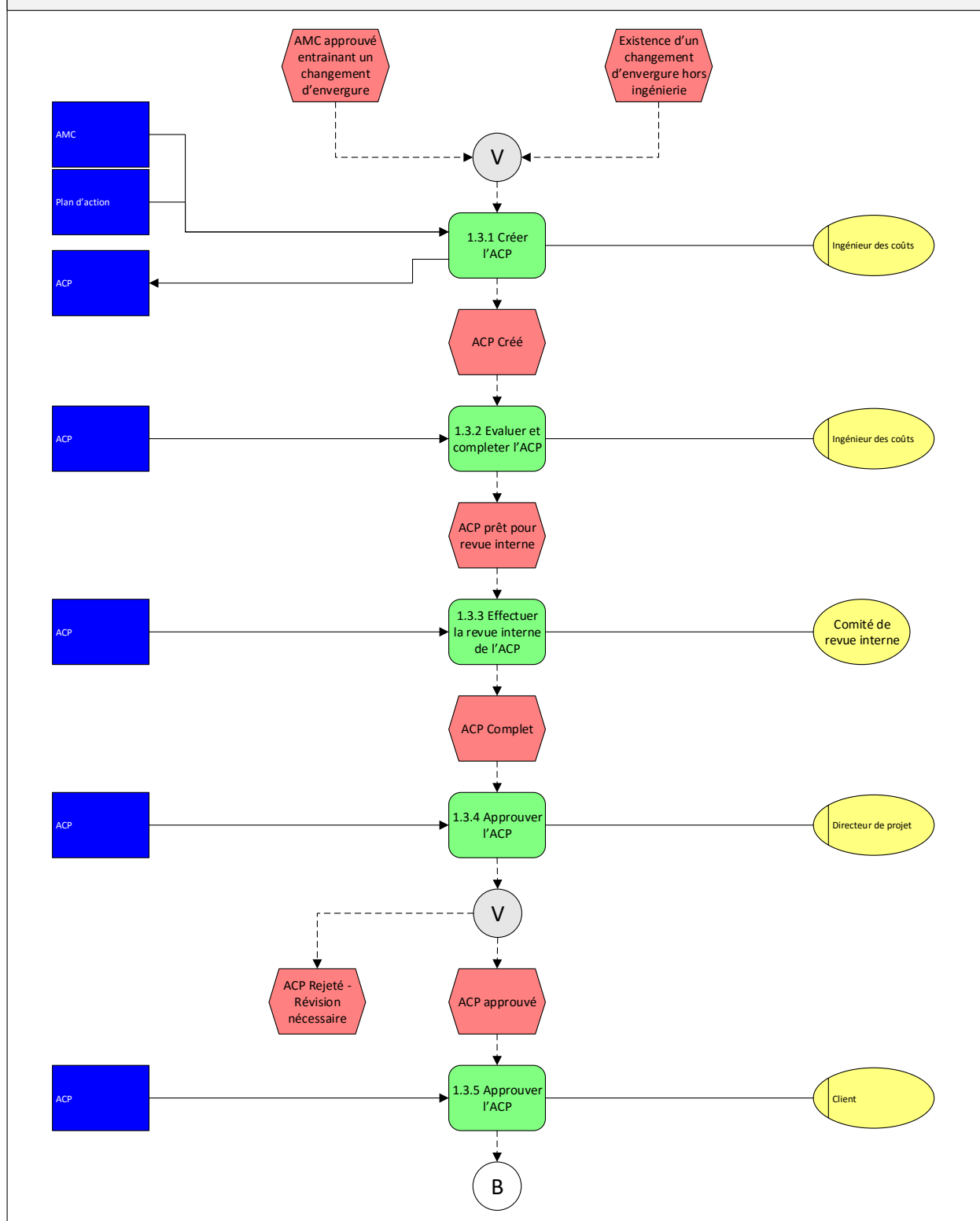
1.1 Processus de gestion des tendances

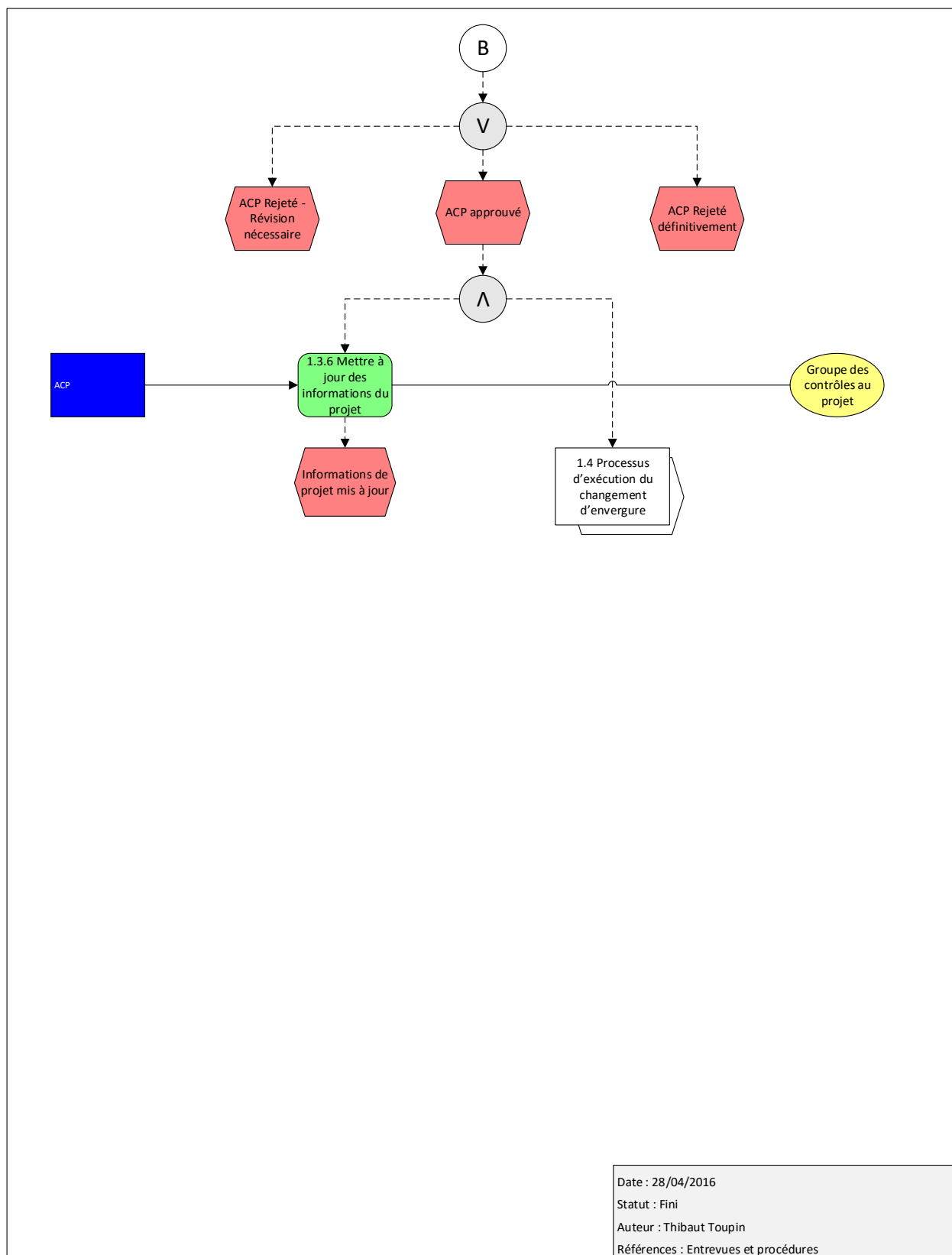


1.2 Processus d'officialisation des changements d'ingénierie

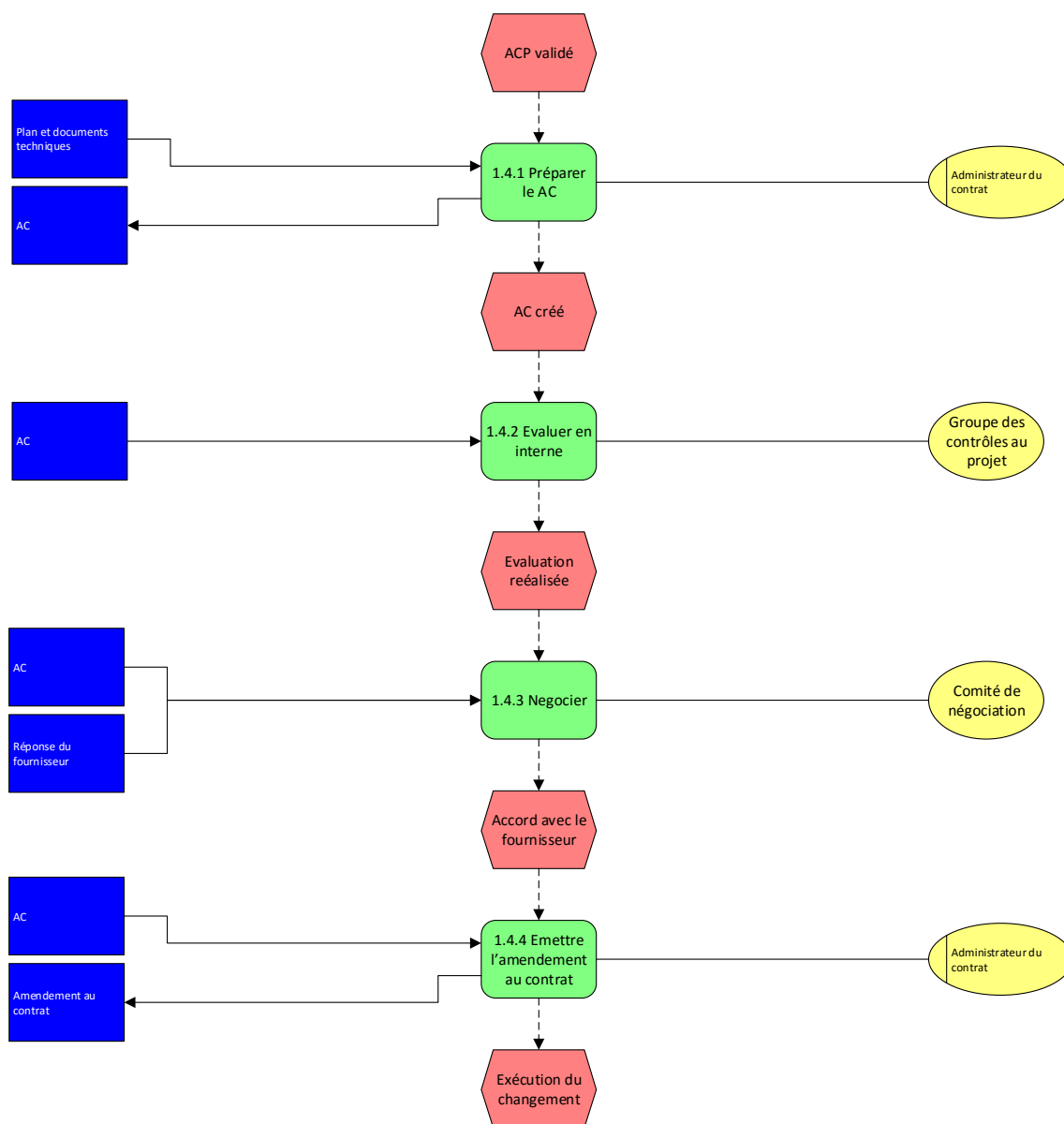


1.3 Processus d'officialisation des changements d'envergure





1.4 Processus d'exécution du changement d'envergure



Date : 28/04/2016

Statut : Fini

Auteur : Thibaut Toupin

Références : Entrevues et procédures